

Universidad Carlos III de Madrid

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA
ÁREA DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN



Trabajo de Fin de Grado:
Mejora del proceso de Comunicación Interna en
Reale Seguros

Autora: Laura Acebes Abadía
Tutor: Miguel Gutiérrez Fernández

Junio 2015

Agradecimientos

Agradezco el apoyo, la dedicación y la paciencia de mis tutores en Reale Seguros, Juan Criado Fuentes, Director de Organización y Luis Miguel Sanz Nieto, Director del departamento de Proyectos, así como la dirección y los consejos de mi tutor académico, Miguel Gutiérrez Fernández.

Resumen

El propósito de este proyecto es la mejora del proceso de comunicación interna de Reale Seguros, durante la realización de unas prácticas en el Departamento de Organización.

Cabe destacar que este proyecto ha sido impulsado por el Director General de la compañía para lograr que la comunicación interna sea una herramienta estratégica para los empleados.

Para alcanzar este objetivo, el diagnóstico de la situación actual se hizo sobre la base de la información recogida en las entrevistas a los responsables de las diferentes áreas que generan y emiten las comunicaciones a los distintos grupos de interés internos. La investigación incluye un análisis de las herramientas y formatos con el fin de optimizar el proceso y agregar valor al negocio mediante la mejora de los objetivos, la identificación de las audiencias y sus diferentes necesidades, el diseño de las herramientas adecuadas y la formación de las personas.

Los beneficios esperados son: proporcionar al proceso una claridad y utilidad capaz de canalizar la información a los receptores correctos, evitando pérdidas de tiempo y recursos; y fortalecer la imagen corporativa interna y la adhesión de los empleados con los objetivos de negocio, ya que permitirá poner en práctica un plan integral de comunicación y entregar los mensajes clave a los receptores específicos al tiempo que aumenta la reputación interna.

Las medidas propuestas eliminarán los problemas identificados, tales como redundancias, y llenarán los vacíos del proceso actual. Ello se consigue implementando una política de mejora continua, poniendo el foco en los empleados como usuarios de la información e implementando mecanismos de feedback para que puedan expresar sus opiniones y sugerencias.

Teniendo en cuenta que este proyecto es real y no sólo un ejercicio universitario, y que los tiempos en la compañía son diferentes de los académicos, la ejecución del proyecto no se ha podido realizar todavía, lo que hace que no sea posible para reportar los resultados finales de las medidas propuestas. En este documento se incluye un plan de implementación y algunos ejemplos de casos concretos que ponen de manifiesto las mejoras esperadas del nuevo proceso en comparación con el comportamiento del proceso anterior.

Abstract

The purpose of this project is the improvement of the internal communication process of Reale Seguros, while performing an internship at the Department of Organization.

Notably, this project has been driven by the CEO of the company to achieve the internal communication to be a strategic tool for the employees.

To reach this goal, the diagnosis of the current situation was made on the basis of the information collected in the interviews to the responsible people of the different areas that generate and release communications to the different internal stakeholders. The research includes an analysis of the tools and formats in order to optimize the process and to add value to the business by improving the targets, identifying audiences and their different needs, designing adequate tools and training people.

The expected benefits are to provide clarity and useful system able to channel information to the right groups, avoiding waste of time and resources, strengthening corporate internal image and adhesion of employees to the business objectives, as it will enable to implement a comprehensive communication plan and deliver the key messages to the specific receptors, while increasing internal reputation of the by improving the relevance vision employee in this process.

The proposed measures will eliminate the problems identified, such as redundancies, and fill the gaps in the current process, implementing a continuous improvement policy, putting the focus on employees as users of information and implementing feedback mechanisms to enable them to express their opinions and suggestions.

Keeping in mind that this project is real and not only an academic exercise, and that the company time is different than the academic time, the implementation has not been done yet, what makes it not possible to report final results of the proposed measures yet. In this document are included an implementation plan and some samples of specific cases showing the expected different results of the new process compared to the behavior of the old process.

Índice

1.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes y motivación.....	2
1.2.	Objetivos y metodología	3
1.3.	Planificación y presupuesto	4
1.4.	Estructura del documento.....	7
2.	Marco Teórico	8
2.1.	Breve introducción al sector y la empresa	9
2.1.1.	El seguro	9
2.1.2.	El origen del seguro. Historia de Reale Seguros.....	9
2.1.3.	Valores de Reale.....	11
2.2.	Descripción del proceso objeto de trabajo	13
2.3.	Herramientas y técnicas.....	16
2.3.1.	Procesos	16
2.3.2.	Ciclo de mejora continua, ciclo PDCA o ciclo de Deming.....	20
2.3.3.	DAFO.....	22
3.	Desarrollo de la Solución.....	23
3.1.	Identificación de la situación actual.....	24
	Guía para conocer el flujo de las comunicaciones:	25
3.1.1.	Entrevista con RRHH.....	26
3.1.2.	Entrevista con Comunicación Institucional	29
3.1.3.	Entrevista con Marca y Publicidad	30
3.1.4.	Entrevista con Marketing	31
3.1.5.	Entrevista con Canal de Agencias.....	32
3.1.6.	Entrevista con Canal de Corredores.....	33
3.1.7.	Entrevista con Planificación Comercial	34
3.1.8.	Entrevista con Prestaciones y Servicios	35
3.1.9.	Entrevista con el Servicio de Atención y Defensa del Cliente (SADC)	36
3.1.10.	Entrevista con el Centro de Atención al Usuario (CAU)	36
3.1.11.	Entrevista con el área Técnica actuarial.....	37

3.2.	Análisis de las herramientas de soporte	37
3.2.1.	Intranet.....	37
3.2.2.	Correo Electrónico.....	52
3.3.	Análisis de los formatos de comunicación interna	53
3.3.1.	Newsletter	53
3.3.2.	Comunica.....	54
3.3.3.	Revista Interna	54
3.4.	Análisis de las comunicaciones	55
3.5.	Análisis de la situación actual.....	58
3.5.1.	Identificación de Riesgos.....	58
3.5.2.	Análisis DAFO	63
3.5.3.	Conclusiones del análisis	67
3.6.	Diagramas proceso actual	68
4.	Rediseño del proceso	77
4.1.	Planteamiento	78
4.2.	Propuestas de rediseño previas a la comunicación	78
4.2.1.	Propuesta A.1: Planificación de las comunicaciones	78
4.2.2.	Propuesta A.2: Diferenciar el stakeholder	80
4.2.3.	Propuesta A.3: Creación de un Comité de Comunicación	81
4.3.	Propuestas de rediseño del proceso de la comunicación	83
4.3.1.	Propuesta B.1: Dar autonomía a las áreas	84
4.3.2.	Propuesta B.2: Rediseño de las herramientas: Intranet	84
4.3.3.	Propuesta B.3: Red social interna	89
4.3.4.	Propuesta B.4: Rediseño de los formatos: Newsletters y Comunica	90
4.4.	Propuestas de rediseño posterior al proceso de la comunicación	92
4.4.1.	Propuesta C.1: Buzón de sugerencias	93
4.4.2.	Propuesta C.2: Envío de Encuestas periódicas.....	94
4.4.3.	Propuesta C.3: Establecimiento de indicadores de lectura	94
4.5.	Propuestas de implantación.....	95
4.6.	Diagramas del nuevo proceso	100
5.	Casos de uso	103
5.1.	Ejemplo 1: Lanzamiento de una campaña para una sola territorial.	104
5.2.	Ejemplo 2: Comunicación informal	108

5.3. Ejemplo 3: Gestión de varias comunicaciones simultáneas.....	109
6. Conclusiones.....	111
6.1. Conclusiones del nuevo proceso.....	112
6.2. Futuras mejoras.....	117
Referencias.....	119
A. ANEXO DE IMÁGENES.	121

Índice de figuras

<i>Figura 1.1. Planificación del trabajo de fin de grado</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2.1. Valores Reale Group</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2.2. Proceso</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2.3. Método de mapeo de procesos</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2.4. Simbología ANSI</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2.5. Ciclo de Deming</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2.6. DAFO</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3.1. Ejemplo Newsletter 1</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3.2. Newsletter de Dirección de Marketing</i>	<i>32</i>
<i>Figura 3.3. Intranet</i>	<i>38</i>
<i>Figura 3.4. Minisite Comunicaciones</i>	<i>39</i>
<i>Figura 3.5. Fundación Reale</i>	<i>40</i>
<i>Figura 3.6. Extracto Productos</i>	<i>41</i>
<i>Figura 3.7. Tu compañía</i>	<i>43</i>
<i>Figura 3.8. Minisite Recursos Humanos</i>	<i>43</i>
<i>Figura 3.9. Código Ético</i>	<i>44</i>
<i>Figura 3.10. Minisite Comercial</i>	<i>45</i>
<i>Figura 3.11. Minisite de Marketing</i>	<i>46</i>
<i>Figura 3.12. Agenda de comunicaciones</i>	<i>46</i>
<i>Figura 3.13. Minisite SADC</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3.14. Minisite Agroreale</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3.15. Minisite CAU</i>	<i>48</i>
<i>Figura 3.16. Comunicación</i>	<i>48</i>
<i>Figura 3.17. Organización</i>	<i>49</i>
<i>Figura 3.18. Prestaciones</i>	<i>49</i>
<i>Figura 3.19. AIRE e Integración</i>	<i>50</i>
<i>Figura 3.20. Solicitudes</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3.21. Servicios</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3.22. Participa</i>	<i>52</i>
<i>Figura 3.23. Microsoft Outlook</i>	<i>53</i>
<i>Figura 3.24. Ejemplo de Newsletter 2 y extracto</i>	<i>61</i>
<i>Figura 3.25. Ejemplo Newsletter 3 y extracto</i>	<i>62</i>
<i>Figura 3.26. Proceso actual Newsletter</i>	<i>69</i>
<i>Figura 3.27. Proceso actual Intranet</i>	<i>71</i>
<i>Figura 3.28. Proceso actual revista Reale al día</i>	<i>73</i>
<i>Figura 3.29. Proceso actual Comunica</i>	<i>75</i>
<i>Figura 4.1. Organigrama Comité de Comunicación</i>	<i>83</i>
<i>Figura 4.2. Nueva Intranet</i>	<i>88</i>
<i>Figura 4.3. Ejemplo Email</i>	<i>92</i>
<i>Figura 4.4. Ejemplo de Feedback</i>	<i>93</i>

<i>Figura 4.5. Diagrama de Gantt para la Implantación</i>	<i>99</i>
<i>Figura 4.6. Nuevo proceso Intranet.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 4.7. Nuevo proceso Newsletter</i>	<i>102</i>
<i>Figura 5.1. Proceso actual comunicación inicio de campaña.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 5.2. Proceso nuevo para la comunicación del inicio de campaña</i>	<i>107</i>
<i>Figura A.1. Boletines.....</i>	<i>121</i>
<i>Figura A.2. Notas de prensa</i>	<i>122</i>
<i>Figura A.3. Circulares</i>	<i>122</i>
<i>Figura A.4. Reale en la prensa</i>	<i>123</i>
<i>Figura A.5. Noticias del sector – Boletines del sector.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura A.6. Noticias del sector – Noticias de prensa</i>	<i>124</i>
<i>Figura A.7. Reale Mutua.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura A.8. Objetivo y Misión de la Fundación Reale</i>	<i>125</i>
<i>Figura A.9. Noticias – Fundación Reale</i>	<i>125</i>
<i>Figura A.10. Actividades 2010.....</i>	<i>126</i>
<i>Figura A.11. Portada Productos</i>	<i>127</i>
<i>Figura A.12. Vida Riesgo</i>	<i>127</i>
<i>Figura A.13. Vida Ahorro</i>	<i>128</i>
<i>Figura A.14. Particulares Patrimoniales.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura A.15. Particulares Personales.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura A.16. Empresa Patrimoniales</i>	<i>129</i>
<i>Figura A.17. Empresa Personales</i>	<i>130</i>
<i>Figura A.18. Salud</i>	<i>130</i>
<i>Figura A.19. Portada Segmentos.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura A.20. AgroReale.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura A.21. Reale Golf.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura A.22. Reale Expatriates Protection.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura A.23. Reale Pan</i>	<i>133</i>
<i>Figura A.24. Reale ONG y Asociaciones.....</i>	<i>133</i>
<i>Figura A.25. Ejemplo de Producto: Reale Vida Esencial II</i>	<i>134</i>
<i>Figura A.26. Ejemplo Argumentario</i>	<i>134</i>
<i>Figura A.27. Nuestros Valores</i>	<i>135</i>
<i>Figura A.28. Nuestras cifras</i>	<i>135</i>
<i>Figura A.29. Nuestro Grupo: Reale Mutua</i>	<i>136</i>
<i>Figura A.30. Responsabilidad Social Corporativa.....</i>	<i>136</i>
<i>Figura A.31. Patrocinios</i>	<i>137</i>
<i>Figura A.32. Concilia Reale.....</i>	<i>138</i>
<i>Figura A.33. Formación</i>	<i>138</i>
<i>Figura A.34. Ofertas de trabajo.....</i>	<i>139</i>
<i>Figura A.35. Cambios organizativos</i>	<i>139</i>
<i>Figura A.36. Prevención de Riesgos Laborales</i>	<i>140</i>
<i>Figura A.37. Minisite de Documentos</i>	<i>140</i>
<i>Figura A.38. Apartado Código Ético</i>	<i>141</i>

<i>Figura A.39. Buzón Ético.....</i>	<i>141</i>
<i>Figura A.40. Comunicaciones – Código Ético</i>	<i>142</i>
<i>Figura A.41. Documentos – Comercial</i>	<i>142</i>
<i>Figura A.42. Noticias – Comercial</i>	<i>143</i>
<i>Figura A.43. Encuestas – Comercial</i>	<i>143</i>
<i>Figura A.44. Agenda de comunicaciones</i>	<i>144</i>
<i>Figura A.45. Campañas Marketing</i>	<i>144</i>
<i>Figura A.46. Censo Comunicaciones.....</i>	<i>145</i>
<i>Figura A.47. Documentos – SADC.....</i>	<i>145</i>
<i>Figura A.48. Noticias – SADC.....</i>	<i>146</i>
<i>Figura A.49. Encuestas – SADC.....</i>	<i>146</i>
<i>Figura A.50. Informes – SADC.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura A.51. Asuntos de Especial Interés.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura A.52. Documentos – Agroreale</i>	<i>148</i>
<i>Figura A.53. Noticias – Agroreale.....</i>	<i>148</i>
<i>Figura A.54. Encuestas – Agroreale</i>	<i>149</i>
<i>Figura A.55. Documentos – CAU</i>	<i>149</i>
<i>Figura A.56. Noticias – CAU.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura A.57. Encuestas - CAU</i>	<i>150</i>
<i>Figura A.58. Trucos y consejos – CAU.....</i>	<i>151</i>
<i>Figura A.59. Informes - CAU</i>	<i>151</i>
<i>Figura A.60. Listas – Comunicación</i>	<i>152</i>
<i>Figura A.61. Discusiones – Comunicación</i>	<i>152</i>
<i>Figura A.62. Documentos – Comunicación.....</i>	<i>152</i>
<i>Figura A.63. Noticias – Comunicación</i>	<i>153</i>
<i>Figura A.64. Encuestas – Comunicación.....</i>	<i>153</i>
<i>Figura A.65. Foros - Comunicación</i>	<i>153</i>
<i>Figura A.66. Documentos – Prestaciones</i>	<i>154</i>
<i>Figura A.67. Noticias - Prestaciones</i>	<i>154</i>
<i>Figura A.68. Encuestas - Prestaciones.....</i>	<i>155</i>
<i>Figura A.69. Guía de Servicios - Prestaciones.....</i>	<i>156</i>
<i>Figura A.70. Software.....</i>	<i>156</i>
<i>Figura A.71. Preguntas frecuentes</i>	<i>157</i>
<i>Figura A.72. Foros 1 - Participa</i>	<i>157</i>
<i>Figura A.73. Foros 2 – Participa</i>	<i>158</i>
<i>Figura A.74. Foros 3 - Participa</i>	<i>158</i>
<i>Figura A.75. Tablón de anuncios</i>	<i>159</i>
<i>Figura A.76. Encuestas - Participa</i>	<i>159</i>

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1. Departamento gestiona Comunicación Interna en la empresa.....</i>	<i>15</i>
<i>Gráfico 2. Preferencia en la forma de comunicar.....</i>	<i>16</i>
<i>Gráfico 3. Total comunicaciones 2014</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 4. Comunicaciones por meses Intranet 2014.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 5. Comunicaciones por meses Newsletter 2014</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 6. Total de comunicaciones por área 2014.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 7. Comunicaciones al Territorio</i>	<i>58</i>

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Coste propuestas</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2. Coste externalización.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 3. Responsables de la comunicación</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 4. Productos.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 5. Segmentos</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 6. DAFO.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 7. Descripción proceso Newsletter</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 8. Descripción proceso Intranet</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 9. Descripción proceso Revista Interna.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 10. Descripción proceso Comunica</i>	<i>76</i>

1. Introducción

En este capítulo se recogen los Antecedentes que llevan a Reale Seguros a ver en el proceso de comunicación interna una oportunidad de mejora, los objetivos que se quieren alcanzar tras el análisis y las propuestas de mejora, la metodología que se va a llevar a cabo a lo largo del proyecto para conseguir los objetivos expuestos y la planificación y el presupuesto necesario para llevarlo a cabo.

1. Introducción

1.1. Antecedentes y motivación

Este trabajo de fin de grado surge a partir de las prácticas que he realizado en el departamento de Organización en la empresa Reale Seguros Generales S.A.

Reale Seguros es la compañía aseguradora de productos de No Vida perteneciente al grupo italiano Reale Mutua que opera en España. Según datos de la asociación de aseguradoras ICEA, (ICEA, 2015), referente para este sector, ocupa el puesto 13 en volumen de negocio de No Vida en España, destacando su posicionamiento en la venta del producto de autos, donde ocupa el puesto 6.

Este trabajo nace para dar solución a una inquietud por parte del Comité de Dirección de la empresa, que ve en la mejora del Proceso de Comunicación una oportunidad que le permita mejorar la eficacia de la organización, así como la imagen interna y externa de la empresa, traduciéndose en un elemento clave para el incremento de las ventas y mejora del negocio.

Se atiende también a una demanda por parte de los empleados de mejorar la situación de la comunicación interna, ya que se detecta que la comunicación no llega y consideran que, en ocasiones, no están bien informados, a pesar de los diversos medios de comunicación interna existentes.

Mejorar el proceso de comunicación permite abordar también la creación de una política de comunicación común para todos los departamentos de la compañía, que tenga como objetivo fortalecer la imagen de la marca Reale internamente y, por extensión, externamente, haciendo que sea reconocible en cualquiera de sus comunicaciones.

En el caso concreto de la comunicación interna “responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. [...] permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y motivación. [...] Desde el punto de vista más operativo, la Comunicación Interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflicto en las relaciones interpersonales.” (Estudio de Comunicación, 2014)

Reale es una empresa que cuenta con 883 empleados en España (Best Place to Work Institute, 2015). Según recoge el código ético de Reale Group¹ uno de los valores es la centralidad en la persona: “El Grupo Reale Mutua atribuye a la persona en cuanto tal un papel central en todas las estrategias y en las decisiones de organización, comerciales y de inversión. Además, promueve su contribución y desarrollo, buscando la mejor solución para satisfacer las

¹ Durante la elaboración de este trabajo las marcas Reale Seguros Generales S.A., Reale Vida y Pensiones S.A., Reale Mutua y seis marcas más han quedado englobadas bajo una marca común: Reale Group.

expectativas y las necesidades. Por consiguiente, todas las personas de los diferentes grupos de interés se toman en consideración, potencian y protegen en el ámbito de las actividades que desarrolla el Grupo” (Grupo Reale Mutua, 2013). Entre ellos toma especial relevancia el *stakeholder* de los empleados para la creación de sentimiento corporativo. Además, la manera en la que el empleado habla de su empresa fuera de ella es fundamental en la imagen externa que hay de la compañía, por lo que es muy necesario cuidar la comunicación interna.

La repercusión de este proyecto no se limita solo a los empleados, sino también a los mediadores como receptores indirectos de muchas de las comunicaciones internas que se realizan. Este dato es importante dado que “Reale cuenta con más de 3.500 mediadores (agentes y corredores) en toda España, representando este canal de distribución el 97% del negocio de la compañía” según recoge la memoria de RSE de 2013 (2014).

La mediación, según el diccionario de seguros de Mapfre, es un “contrato por el que una persona (mediador) se obliga, a cambio de una retribución, a proporcionar a otra la posibilidad de concertar un contrato con un tercero.” Siendo el agente un mediador que trabaja en exclusiva con Reale, mientras que el corredor es un mediador que trabaja con varias compañías.

1.2. Objetivos y metodología

El objetivo principal de este trabajo es mejorar el proceso de comunicación de la compañía, incrementar la eficacia del mensaje que se traslada y aumentar la eficiencia de cada comunicación que sale de un área emisora.

Para ello es necesario:

- Identificar las necesidades de información y comunicación en los distintos niveles y áreas de la empresa, para diseñar los procesos y canales adecuados para cada caso.
- Mejorar el marco de la comunicación interna.
- Mejorar las herramientas para adaptarlas a los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados.
- Crear una cultura de mejora continua con el empleado como principal impulsor del cambio.

Además, el alcance de este proyecto incorpora una serie de iniciativas, propuestas desde otros proyectos internos, como la valoración de crear un repositorio de información donde los empleados puedan acceder a ella de forma sencilla y el establecimiento de mecanismos de feedback de modo que sea más sencillo para los emisores hacer un seguimiento de las comunicaciones que salen de su departamento y que permita a los receptores la posibilidad de aclarar sus dudas o plantear mejoras a las áreas emisoras de la comunicación.

1. Introducción

Para lograr este objetivo es necesario conocer en detalle los procesos actuales de comunicación tal y como se están llevando a cabo en la compañía, detectando los interlocutores e intermediarios que forman parte de estas comunicaciones, las actividades que aportan valor en el proceso y los cuellos de botella.

Una vez realizado un diagnóstico a partir de entrevistas con las áreas emisoras y detectadas las fortalezas y debilidades del modelo de comunicación actual de Reale, se verifican los datos con los receptores de estas comunicaciones para comprobar que lo recogido en las entrevistas se ciñe de la manera más fiel a la realidad. A partir de estos datos y empleando técnicas estudiadas, se establece una política de comunicación a nivel de compañía y se modela un nuevo proceso que se ajuste a esta nueva política, estableciendo ciertos indicadores para medir periódicamente la calidad de las comunicaciones y su eficacia y permitiendo así que el nuevo proceso de comunicación tenga la característica de ser de mejora continua.

Con este objetivo, entro a formar parte de un grupo de trabajo como miembro del departamento de Organización y como jefe de proyecto. Entre otras funciones, he de coordinar un grupo de trabajo en el que se encuentran un responsable del Departamento de Comunicación de Reale, que es quien se encargará de dar coherencia desde el punto de vista de comunicación al proyecto, y un responsable del Departamento de Organización, que se encargará de supervisar mi trabajo.

1.3. Planificación y presupuesto

En la exposición de la planificación de este proyecto hay que tener en cuenta que se trata de un trabajo real que surge durante la realización de unas prácticas. Se está llevando a cabo en la compañía, por lo que se diferencia entre las etapas que se han realizado en la empresa, y por tanto en el horario laboral y las que, por ser de marcado carácter académico, se han realizado fuera de este horario.

Se estima que se han empleado en torno a unas 400 horas en la realización del proyecto junto con la memoria. Para ello se considera que de media se han empleado unas 5 horas a la semana de media en la jornada laboral, dado que por ejemplo las entrevistas y los análisis de las herramientas se han realizado allí, mientras que como las prácticas son de media jornada, se han empleado de media 4 horas diarias para el trabajo fuera del horario laboral. Siendo los fines de semana mayor el esfuerzo en horas dedicado al proyecto. Por lo tanto dedicando aproximadamente 40 horas a la semana. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

El desarrollo de este proyecto conlleva una serie de mejoras que afectan a las herramientas actuales de la compañía, por lo que los nuevos desarrollos que se proponen supondrían incurrir en los siguientes costes:

1. Introducción

Coste del desarrollo de herramientas informáticas (4 meses): <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo nueva intranet - Plantillas nuevos documentos - Desarrollo red social interna 	50.000€
Formación para el uso nueva intranet: <ul style="list-style-type: none"> - Formación para editores - Formación para usuarios (883 empleados) 	10.000€

Tabla 1. Coste propuestas

En el caso de que además se quisiera realizar el diagnóstico de forma externa, suponiendo que a las 400 horas habría que eliminarle la redacción de la memoria, pero habría que incluirle un documento que recogiese el diagnóstico, por lo que se va a asignar a esta tarea un tiempo estimado de 280 horas incluyendo en ellas también un plan detallado para la implementación de las mejoras.

Suponiendo a un ingeniero junior cuyo sueldo medio se encuentra entre los 18.000 y los 24.000 euros/año, el sueldo diario sería:

$$\frac{[24.000; 18.000] \text{ euros/año}}{53 \text{ semanas/año} \times 40 \text{ horas/semana}} = [11,32 ; 8,49] \text{ euros/hora}$$

Por lo tanto para las 280 horas programadas, escogiendo el sueldo medio de la banda salarial obtenida, que es 9,90 euros a la hora:

Salario ingeniero junior	
9,90€/hora × 280 horas	2.772€
Margen beneficio 40%	1.108,80€
TOTAL	3.880,80€

Tabla 2. Coste externalización

Por lo tanto el coste total del proyecto sería de aproximadamente 64.000€

1. Introducción

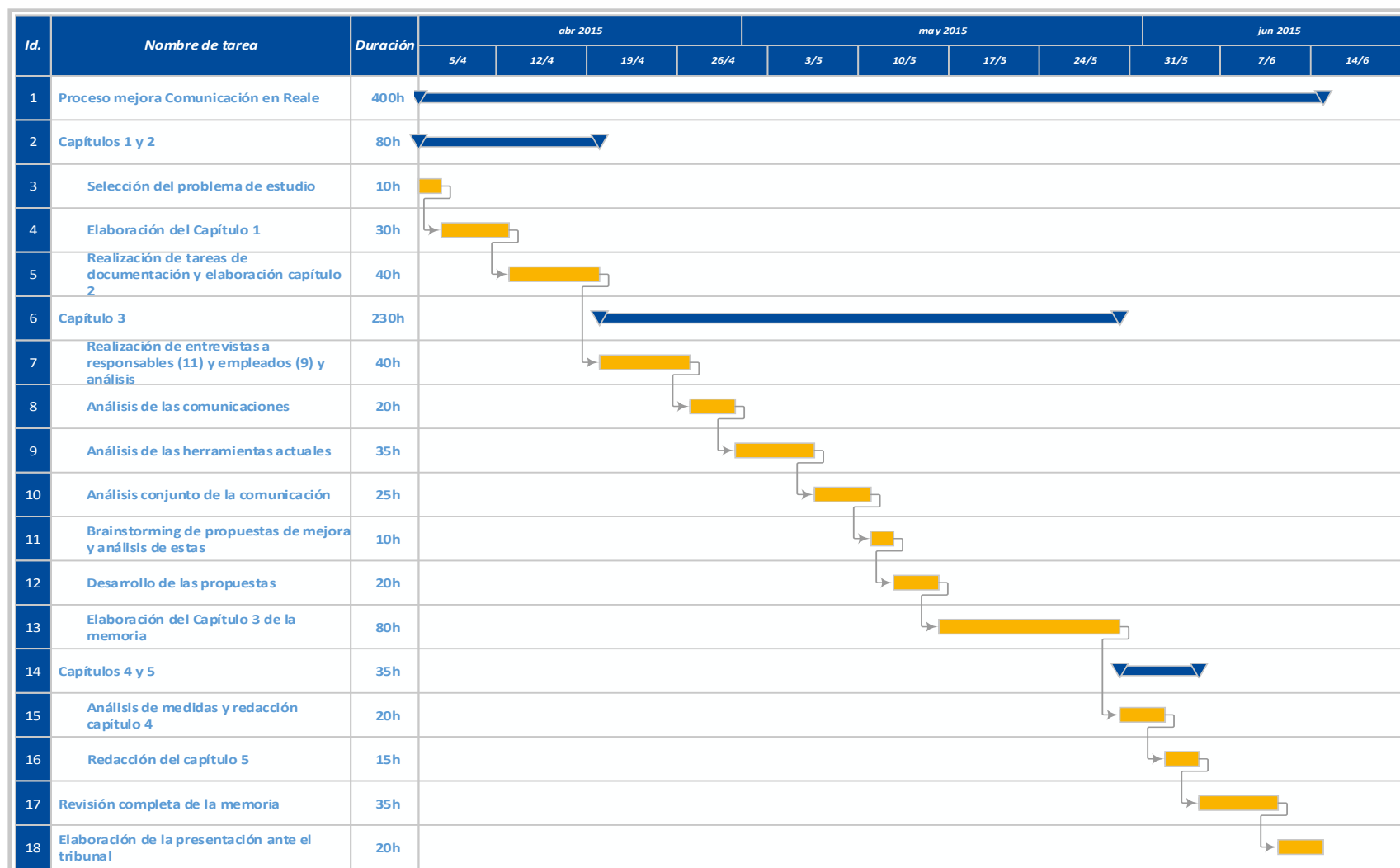


Figura 1.1. Planificación del trabajo de fin de grado

1.4. Estructura del documento

En este apartado se expone como se estructura el documento de manera que resulte más sencilla su comprensión.

1. Introducción

En el primer capítulo se exponen los antecedentes y la motivación para llevar a cabo el proyecto que es objeto de estudio, definiendo los objetivos que se pretenden conseguir y explicando cuál es la metodología que se pretende llevar a cabo para ello. También forma parte de este capítulo la planificación para el desarrollo del proyecto y el presupuesto necesario para conseguir los objetivos.

2. Marco Teórico

Para la comprensión del proyecto, lo primero que se necesita es introducir a la empresa en la que se lleva a cabo, Reale Seguros, para centrar y describir el proceso objeto de estudio, en este caso el proceso de comunicación interna. A continuación, se desarrollan las herramientas y técnicas teóricas, aprendidas a lo largo del grado, que van a ayudar a dar solución al problema planteado.

3. Desarrollo de la solución

El tercer capítulo desarrolla los pasos de investigación dados para realizar el diagnóstico de la situación actual, incluyendo una identificación de riesgos que permita la identificación de los puntos fuertes y débiles y de las amenazas y oportunidades a partir de un análisis DAFO.

4. Rediseño del proceso

Este capítulo recoge las propuestas de rediseño del proceso dividiéndolas en tres secciones: antes de la comunicación, la comunicación en sí misma y después de la comunicación. También recoge la propuesta de implantación del nuevo modelo y los diagramas que permiten ver, de manera más gráfica como pretende ser el nuevo proceso.

5. Casos de uso

Como este proyecto se quiere llevar a cabo en la realidad, la implantación que se propone en el capítulo cuatro se plantea a futuro, de manera que no es posible hacer una experimentación en la que los resultados permitan observar los resultados del nuevo modelo. Por ello este capítulo pretende mostrar cuál sería la respuesta del nuevo proceso frente al antiguo en distintas situaciones.

6. Conclusiones

Para finalizar se encuentra el capítulo de conclusiones en el que se evalúa la consecución de los objetivos iniciales observando las ventajas e inconvenientes de las medidas propuestas.

2. Marco Teórico

Una vez expuesta la introducción, en la que se desarrollan los antecedentes y la motivación del proyecto, los objetivos y la metodología que se va a seguir durante el mismo junto a la planificación y el presupuesto, en este capítulo se procede a introducir a Reale, la empresa en la que se va a realizar el proyecto, para poder conocer las características, tanto de la empresa como de su sector. Posteriormente se expondrá el proceso objeto de trabajo y las herramientas y técnicas empleadas para ello.

2.1. Breve introducción al sector y la empresa

El objetivo de este apartado es situar este proyecto en Reale Seguros, empresa en la que se desarrolla el proceso a mejorar, conociendo en qué se basa su negocio y cuáles son sus antecedentes y sus valores.

2.1.1. El seguro

Un seguro es un contrato por el cual la empresa aseguradora asume de manera parcial o total los riesgos sobre los bienes o la persona del asegurado y se compromete a indemnizar al beneficiario, estipulado en el contrato, en caso de siniestro a cambio del pago de una prima por parte del tomador del seguro.

En esta definición de seguro aparecen tres personas jurídicas diferentes:

- La aseguradora es una organización que, como ya he explicado, a partir de la firma de una póliza con el tomador, se compromete a asumir los riesgos del asegurado.
- El asegurado es la persona, física o jurídica, sobre la cual o en cuyos bienes recae el riesgo.
- El tomador es la persona, física o jurídica, que contrata el seguro con la aseguradora y por tanto la que adquiere la obligación de pagar la prima.

En la mayoría de las situaciones las figuras del beneficiario, el asegurado y el tomador son la misma persona.

2.1.2. El origen del seguro. Historia de Reale Seguros.

El origen de los seguros se remonta casi al de la propia civilización. Ya en el 3000 a.C. los chinos repartían las cargas de sus barcos fluviales de manera diferente cada vez, para que en caso de siniestro no se perdiera toda la carga.

Pero no es hasta el siglo XIV cuando el concepto de seguro se ajusta a una visión parecida a la actual. El primer contrato que se conserva data de 1347. Es un seguro marítimo que se firma en Génova y que pretende asegurar un barco que va a cubrir la ruta entre la ciudad italiana y Mallorca. El seguro recogía la cobertura contra accidentes, naufragios o asaltos de piratas, pero también que las mercancías no llegaran tarde a su destino.

2. Marco Teórico

A partir del siglo XV se comienzan a redactar las primeras normativas acerca de los seguros como la Ordenanza del Seguro Marítimo en Barcelona en 1435, que es la primera de la que se tiene constancia. A partir de esta ordenanza se redacta en 1494 el *Llibre del Consolat de Mar de Barcelona*, que se convierte en la base del derecho que regía a los comerciantes en todo el Mediterráneo. En este libro ya se incluyen, por ejemplo, medidas para luchar contra el fraude como el hecho de asegurar como máximo las tres cuartas partes de la nave y la carga, de manera que los comerciantes mantuvieran un interés económico en ella y no fingieran un siniestro para cobrar el seguro.

En 1666 un gran incendio en Londres arrasa cerca de 13.000 viviendas y 90 iglesias, creando la necesidad de asegurar los edificios frente a diversos riesgos, dando lugar en 1667 a la creación de “Fire Office”, la primera compañía aseguradora contra incendios.

En este momento surge el concepto actual de seguro. Muchos comerciantes y patrones de barcos mercantes se reunían en un pequeño bar londinense siendo origen de la primera gran empresa de seguros: Lloyd’s de Seguros. Con el nacimiento de esta compañía surgen las primeras figuras de corredores y agentes.

En el siglo XVII, a partir del desarrollo de distintas teorías matemáticas como la teoría de los grandes números de Pascal, que ayuda a describir el comportamiento de variables aleatorias, las empresas de seguros comienzan a ser más técnicas.

En España la actividad aseguradora se desarrolla, como ya se ha mencionado desde la Edad Media, pero hasta el siglo XVII, cuando se crean las primeras aseguradoras, los seguros eran contratos entre particulares. El concepto moderno de seguro en España surge a partir de la promulgación de la nueva Ley del Comercio de 1829 y de la Ley de Sociedades de 1869 que liberaliza la creación de estas.

En 1828 nace en Turín (Italia) Reale Mutua, actualmente la mayor compañía de seguros italiana de carácter mutualista. En 1988 Reale Mutua llega a España de la mano de la aseguradora Mapfre y compra la cartera aseguradora de Mutral, aunque sigue operando bajo el mismo nombre.

No es hasta 1998, cuando se adquieren también las carteras de GMF, Aegón e Imperio cuando el nombre pasa a ser Reale Seguros Generales. A día de hoy las empresas Reale Mutua y Reale Seguros, junto con otras siete, entre las que cuentan en España Reale Vida y Pensiones y Reale ITES, que se encarga de gestionar toda la actividad informática de las empresas de España e Italia, operan bajo el nombre de Reale Group.

Con esto se convierte en un grupo con más de 185 años de historia, más de un millón y medio de pólizas en España, 55 sucursales, 346 agencias y 3.250² mediadores, que opera con los ramos de No Vida, con una cuota de mercado del 2,49% y más de 752 millones de euros en primas. Su

² Existe una discrepancia entre este dato y el que se da en la página 2 donde se habla de más de 3500 mediadores debido al momento en el que se han tomado los datos. El de esta página es un dato actual mientras que el de la página 2 corresponde a la última memoria de RSE con datos de 2013.

principal cartera es del ramo de Autos donde su cuota de mercado es del 4,73% con un volumen en primas superior a 467 millones de euros, según datos de (ICEA, 2015).

Además del ramo de Autos, Reale opera con los ramos de Hogar, Motos, Comunidades, Comercios, Accidentes y Salud, entre otros, teniendo seguros exclusivos como los relacionados con el Golf, gracias al cual aseguran a los jugadores federados, con ventajas exclusivas en sus bienes, así mismo aseguran campos de golf y vehículos para estos campos. Cuentan con segmentos especiales, a los que se hace referencia más adelante en el presente trabajo, como son los seguros con ventajas para expatriados o el segmento agro.

Actualmente Reale opera en todo el territorio español, dividiéndolo para su gestión en **siete territoriales** distintas:

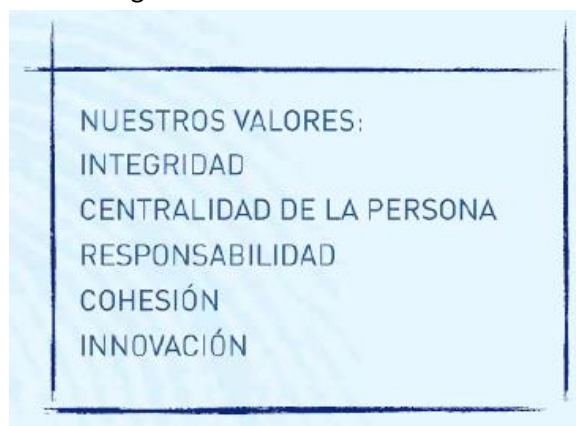
- Territorial de Andalucía y Canarias
- Territorial de Galicia y Asturias
- Territorial de Castilla y León, Cantabria y País Vasco
- Territorial de Aragón, Navarra y La Rioja
- Territorial de Cataluña
- Territorial de Madrid, Castilla La Mancha y Extremadura
- Territorial de Valencia, Murcia y Baleares.

Cada una de estas territoriales tiene características propias que, en ocasiones, se distinguen hasta en la forma de gestión; por ejemplo creando campañas de marketing exclusivas para una de ellas, de manera que a veces se considera que se gestionan siete empresas distintas.

El territorio tiene gran importancia para Reale, ya que es donde se encuentran los empleados, propios de la empresa, en contacto directo con los mediadores, quienes, como ya se ha explicado anteriormente, son externos pero generan el principal volumen de negocio de la empresa.

2.1.3. Valores de Reale

Todas las empresas del grupo se rigen bajo un código ético común en el que los valores principales de la actividad de la aseguradora son:



*Figura 2.1. Valores Reale Group
(Grupo Reale Mutua, 2013)*

2. Marco Teórico

Y más concretamente hacia la figura del empleado, usuario del objetivo de este trabajo, destacan como pautas de actuación hacia ellos:

- **Los criterios de selección y promoción**

Tratando de conseguir y mantener un equipo humano cualificado, en el que la selección de candidatos será exclusivamente objetiva sin atender a ningún tipo de discriminación, buscando situar, de la forma más adecuada, a cada persona y trabajando en una estructura flexible que ofrezca posibilidades a sus empleados.

- **Transparencia en la relación laboral**

Se comprometen a que los trabajadores conozcan, desde el inicio en Reale, “la información completa y transparente sobre las competencias y habilidades necesarias para su contratación, características del puesto, pautas de actuación, posición jerárquica y condiciones retributivas. Las empresas de Grupo aplicarán los Convenios Colectivos y los Convenios empresariales complementarios a todos sus Empleados, reconociendo la retribución y los beneficios previstos en los mismos.”

- **Participación en la consecución de los objetivos empresariales**

Promover la consecución de los objetivos de los empleados colaborando para que puedan asumir, en ocasiones delegando en ellos competencias, y considerando y promoviendo sus sugerencias para mejorar la eficiencia y calidad del trabajo. “Los Responsables informarán periódicamente a los empleados sobre la evolución y las estrategias del Grupo.”

- **Actualización profesional y formación**

Reale se compromete a invertir en formación para sus trabajadores con el fin de mejorar sus competencias y capacidades.

- **Entorno laboral y protección de la salud**

El grupo garantiza un entorno de trabajo sano, seguro y eficiente que todos los empleados deben colaborar por mantener.

- **Igualdad de oportunidades**

Se insta una política de igualdad de oportunidades, empleando políticas sin discriminación, impulsando los valores empresariales y favoreciendo al empleado para conciliar vida profesional y personal, mejorar su remuneración, así como acciones de prevención y protección de la salud del empleado.

- **Relaciones interpersonales**

El código ético establece que los empleados deben comportarse con corrección, lealtad y profesionalidad con todas las personas con las que traten en la actividad profesional. Debe regir el máximo respeto de la dignidad y de la personalidad de todas las personas. No se tolerarán molestias o comportamientos ofensivos o que vulneren la dignidad personal o profesional.

- **Relaciones con la competencia y abuso de información privilegiada**

Reale tomará las medidas necesarias para que los trabajadores realicen su trabajo de acuerdo a las normas vigentes. En el caso de la información reservada, deben cuidar

su discreción, autorizando su acceso exclusivamente a las personas que lo requieran para el desarrollo de su trabajo.

- **Conflicto de intereses**

La relación entre la empresa y los empleados debe regirse por la lealtad y la franqueza, por lo que se deben evitar las situaciones de conflicto, impidiendo a los empleados asumir competencias de otros sin consentimiento.

- **Protección de los datos personales**

Reale respeta la legalidad vigente en cuanto a la confidencialidad de los datos personales de los empleados como un valor fundamental, por lo que su recogida y tratamiento se hace exclusivamente para desempeñar las actividades laborales necesarias, tomando las medidas pertinentes para su protección.

- **Cultura del control**

Se aplica un sistema de control en todas las actividades diarias de Reale, que se debe revisar periódicamente con el fin de poder garantizar su eficacia y validez.

- **Sistema normativo empresarial**

El funcionamiento de la organización está regido por un sistema de normas recogidas en documentos que normalizan la gestión de actividades. Estos documentos deben ser conocidos y acatados por los empleados.

- **Circulación de la información**

“Dentro del Grupo se promueve la circulación correcta y concreta de la información necesaria para el desempeño de las actividades de todos los Empleados a través de estructuras adecuadas de comunicación interna y de las herramientas creadas a tal efecto.”

2.2. Descripción del proceso objeto de trabajo

Este proyecto pretende mejorar el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo en la compañía. Es decir, entre los empleados de la empresa, lo que no quiere decir desde los mandos a sus equipos, sino en todas las direcciones.

La definición más simple de comunicación es la transmisión de un mensaje mediante un código común entre un emisor y un receptor. Sin embargo no puede reducirse sólo a la transmisión de mensajes; Antonio Lucas en su obra *Sociología de la comunicación (1999)* recoge que la comunicación “está tan presente en todos los procesos sociales que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación”.

Ateniéndonos a las definiciones del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2014), en este proceso podemos encontrar:

2. Marco Teórico

- **Emisor:** “Persona que enuncia el mensaje en un acto de comunicación”. En el caso concreto de la comunicación interna es el área o departamento de la empresa que envía una comunicación, ya sea escrita o presencial.
- **Receptor:** “En un acto de comunicación, persona que recibe el mensaje”.
- **Destinatario:** “Persona a quien va dirigido o destinado algo”. Es importante hacer una apreciación en este punto: el receptor no tiene porqué ser el destinatario del mensaje, y si no se es consciente cuando ocurre, puede surgir un problema, ya que no se estará haciendo llegar aquello que se quiere comunicar a las personas que se quiere que lo conozcan.
- **Mensaje:** “Conjunto de señales, signos o símbolos que son objeto de una comunicación” o, en otra acepción: “Contenido de esta comunicación”. Es decir, la información por la cual se inicia el acto de comunicar.
- **Código:** “Sistema de signos y de reglas que permite formular y comprender un mensaje”. En este caso, el código es la lengua castellana, ya que, excepto en contadas ocasiones en que llegan comunicaciones desde Italia, el español es la lengua vehicular de todos los mensajes que se transmiten en la empresa.
- **Canal:** “Conducto físico por el que circula el mensaje”. En este caso son las herramientas que se emplean en la comunicación: intranet, newsletters, revista interna o el contacto presencial.

En este caso se quiere analizar cómo es este proceso y ajustar las comunicaciones a un método común, pero sin atender al contenido de la comunicación. Es decir, no es objetivo del proyecto inferir en si todas las comunicaciones que se emiten son necesarias o no o su contenido, sino ver si se transmiten de la manera más eficiente y en los casos necesarios establecer herramientas que nos permitan conocer si el mensaje ha llegado de manera correcta al destinatario.

Hay bastantes estudios que se refieren a la comunicación interna. Uno de ellos es, por ejemplo, el que se expone en el libro *La nueva comunicación interna en la empresa* (Estudio de Comunicación, 2014) donde a partir de 209 entrevistas a empleados de distintas empresas españolas de todos los tamaños, pudieron conocer el parecer de los trabajadores en respuesta a la pregunta “¿Qué departamento gestiona la Comunicación Interna en su empresa y quién debía gestionarlo?” (Gráfico 1).

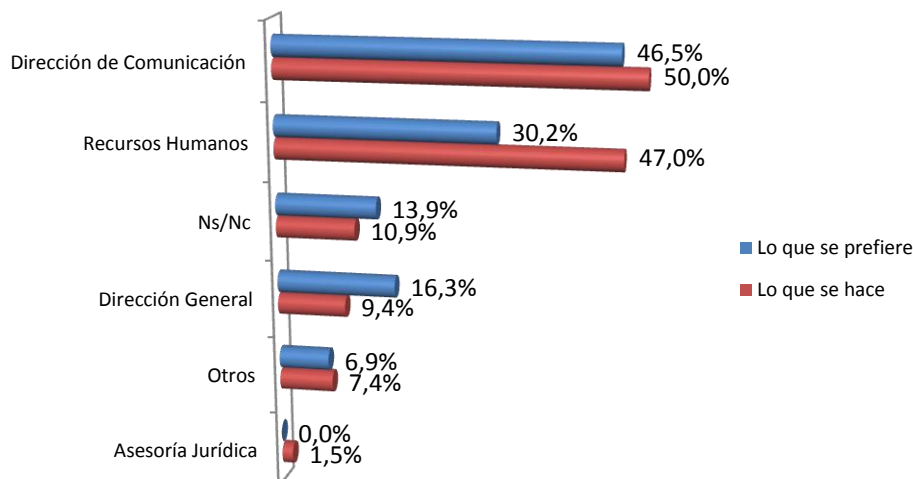
En el caso concreto de Reale, cabe destacar que hasta 2011 toda la comunicación estaba centralizada en un departamento de comunicación, pero a partir de ese momento dicho departamento se fragmenta en tres áreas por razones de nueva estrategia, adoptando así el modelo de Reale Mutua en Italia que, como ya se ha contado, es la empresa matriz a la que pertenece Reale Seguros Generales.

Por lo tanto, y como se acaba de mencionar, en la empresa hay tres departamentos que son comunicadores “por definición”:

- Comunicación Institucional, que se encarga de la distribución de la información corporativa a medios de prensa y de las actividades de responsabilidad social y de la Fundación Reale;

2. Marco Teórico

- El departamento de Recursos Humanos, encargado de la comunicación a los empleados;



*Gráfico 1. Departamento gestiona Comunicación Interna en la empresa
(Estudio de Comunicación, 2014)*

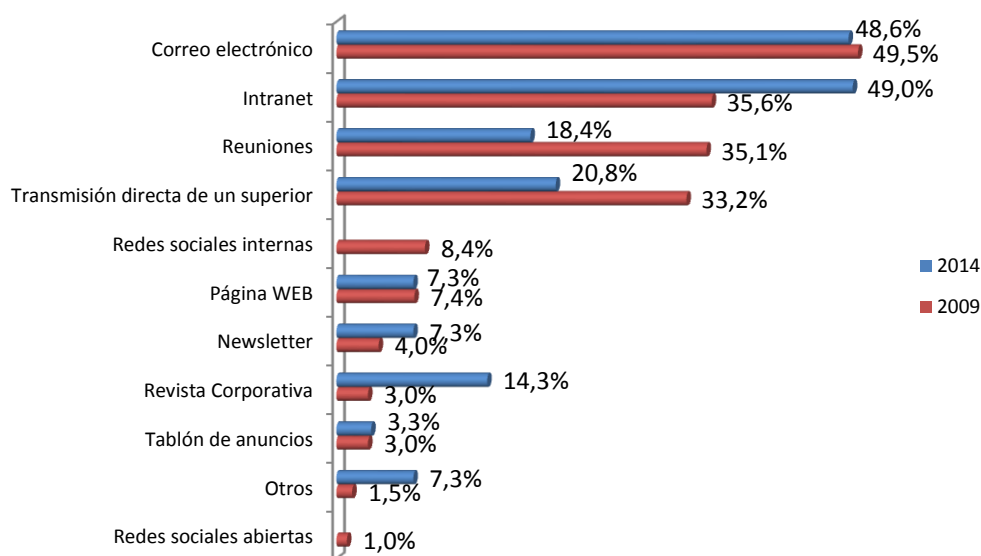
- El departamento de Marca y Publicidad, responsable de las campañas comerciales y publicitarias de la compañía y, por tanto, del posicionamiento de la marca en el mercado de los seguros.

Sin embargo, en Reale, prácticamente todas las áreas de la compañía se han convertido en emisores de comunicaciones al entender que una de las principales características del proceso comunicativo es la inmediatez, y que cuanto más se tarda en transmitir una información, más valor pierde. El mayor valor de la comunicación está en comunicar en el momento **oportuno** al público o públicos **identificados como objetivo, por el emisor autorizado y en el medio correcto**.

Estas comunicaciones pueden ir dirigidas a cualquiera de los públicos de interés de la empresa de la empresa: clientes, empleados, proveedores, mediadores y la sociedad en general, incluyendo clientes potenciales. Tanto las agencias como los corredores, son externos a Reale, pero conforman el 95% del negocio de la empresa, por lo que resulta indispensable cuidar el proceso de comunicación que se les dispensa, comenzando por la comunicación que se realiza a los propios empleados, ya que en ocasiones se convertirán en canal de comunicación entre la empresa y los generadores de negocio, que son los mediadores.

En cuanto a los canales de comunicación, en el estudio antes mencionado (Estudio de Comunicación, 2014), se recogen cuáles son las preferencias de los empleados entrevistados en el estudio para recibir la información (Gráfico 2).

2. Marco Teórico



*Gráfico 2. Preferencia en la forma de comunicar
(Estudio de Comunicación, 2014)*

Según este estudio, la preferencia de los trabajadores en 2014 es el empleo de la Intranet frente al correo electrónico, creciendo considerablemente su valoración respecto al estudio anterior de 2009.

La principal herramienta que se emplea para la comunicación en Reale es el email, aunque no es la única. Para los empleados existe una intranet que se gestiona desde el departamento de RRHH. Cuando otras áreas desean hacer una comunicación a los empleados, transmiten su información al área de Recursos Humanos y desde aquí se decide cuál es el canal adecuado para transmitir la información y por tanto, adaptan la comunicación al canal, por ejemplo, maquetándola en caso de que sea necesario. Además hay una revista interna, que no se edita desde hace un año, y un formato de comunicación presencial, llamado “Comunica” en el que se transmite información estratégica de manera presencial entre el mando y su equipo.

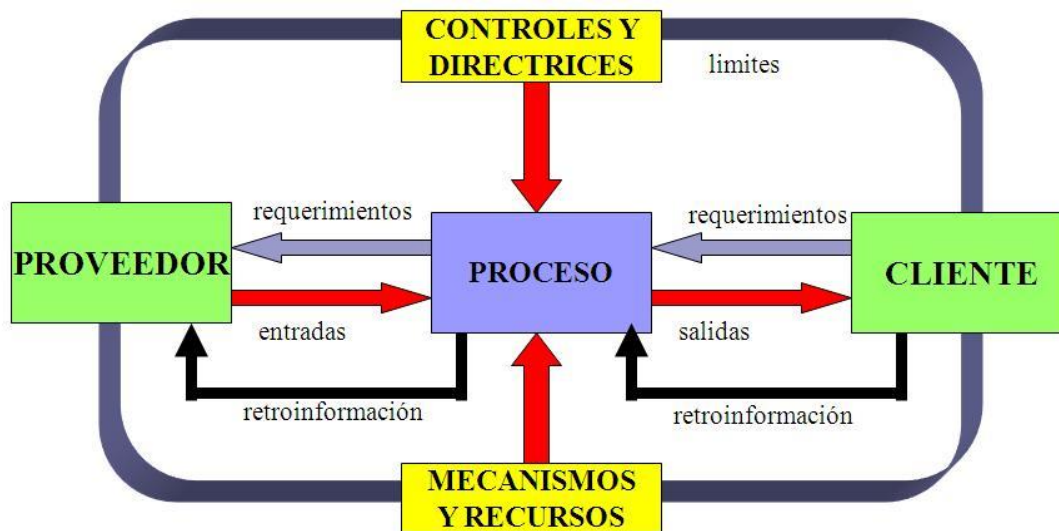
2.3. Herramientas y técnicas

En este punto se van a desarrollar los principios teóricos estudiados que han servido para el desarrollo del presente trabajo.

2.3.1. Procesos

La definición de proceso, ateniéndose a la norma ISO 9000 (2000), es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Por lo que un mapa de proceso es la representación gráfica que muestra de una

manera fácil y, sobretodo, muy visual, como se transforman unos inputs para conseguir unos outputs que pueden ser productos o servicios.



*Figura 2.2. Proceso
(Zúñiga, 2010)*

Los procesos se dividen en:

- **Estratégicos o de Gobierno:** rigen los principales procesos de negocio y las bases para el buen funcionamiento de la organización. Definen las estrategias, políticas y objetivos de la empresa. En ellos se enclavan los procesos de mejora continua.
- **Operativos:** son los procesos que ve el cliente y que proporcionan apoyo a los estratégicos transformando las entradas (inputs) en productos (outputs) aportándoles valor. Con ellos se consiguen los objetivos de la empresa.
- **De Soporte:** representan procesos internos de la empresa que no ve el cliente porque en sí mismos no aportan valor al producto, pero son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Están relacionados con los recursos.

Es en 1980 cuando Michael Porter ya sugiere que la organización se puede dividir en actividades, en su concepto de cadena de valor. Estas actividades aportan valor al producto.

El estudio de las organizaciones a partir de sus actividades permite comparar el funcionamiento de distintas organizaciones y por lo tanto ver donde encuentra cada una de ellas su ventaja competitiva.

A partir del desarrollo de este nuevo concepto, comienzan a tener auge los estudios de las organizaciones a partir de sus procesos, muy útiles para que las empresas, enclavadas cada vez en un entorno más competitivo y globalizado, puedan producir de forma más eficaz y eficiente y comprender de manera sencilla sistemas complejos que establecen relaciones unos con otros. Los mapas de procesos son muy útiles para la identificación de riesgos y puntos de control de las actividades de la compañía y por ello se consideran a día de hoy la base para gestionar las organizaciones.

2. Marco Teórico

Uno de los nueve módulos del Modelo Europeo de Excelencia trata la Gestión por Procesos: “Las organizaciones excelentes diseñan y gestionan los procesos para optimizar el valor de los stakeholders. Definen claramente la titularidad del proceso y los roles y responsabilidades en el desarrollo, el mantenimiento y la mejora del marco de los procesos clave. [...] Sus procesos están diseñados para desarrollar productos y servicios que crean valor óptimo para los clientes. Con el fin de ser innovador, puede utilizar la investigación de mercado, encuestas a clientes y otras formas de feedback para anticipar e identificar mejoras en su cartera de productos y servicios. Involucre a sus personas, clientes, socios y proveedores en el desarrollo de productos innovadores, servicios y experiencias. Diseñelos para ambos grupos de clientes existentes y nuevos” (Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), 2012).

Un mapa de procesos debe ser (Galloway, 1994):

- Familiar para todo el mundo; ningún estudio debe ser requerido para entenderlo bien.
- Suficientemente complejo para ofrecer una plataforma sustancial para su aplicación.
- Intranscendente; no debe generar discusiones de las autoridades o expertos que puedan hacer valer un conocimiento superior sobre su contenido.

Elaborar un mapa de procesos puede resultar complejo, ya que cada dibujo de un proceso va a depender de la forma de trabajar de la persona que lleva a cabo el proceso. Si este es llevado a cabo por distintas personas, cada una puede hacerlo de diferentes maneras o trabajar de distinta forma en función de las circunstancias. Por este motivo es necesario establecer una metodología que permita dibujar de manera objetiva el proceso. Galloway propone la metodología de la *Figura 2.3* (Galloway, 1994).

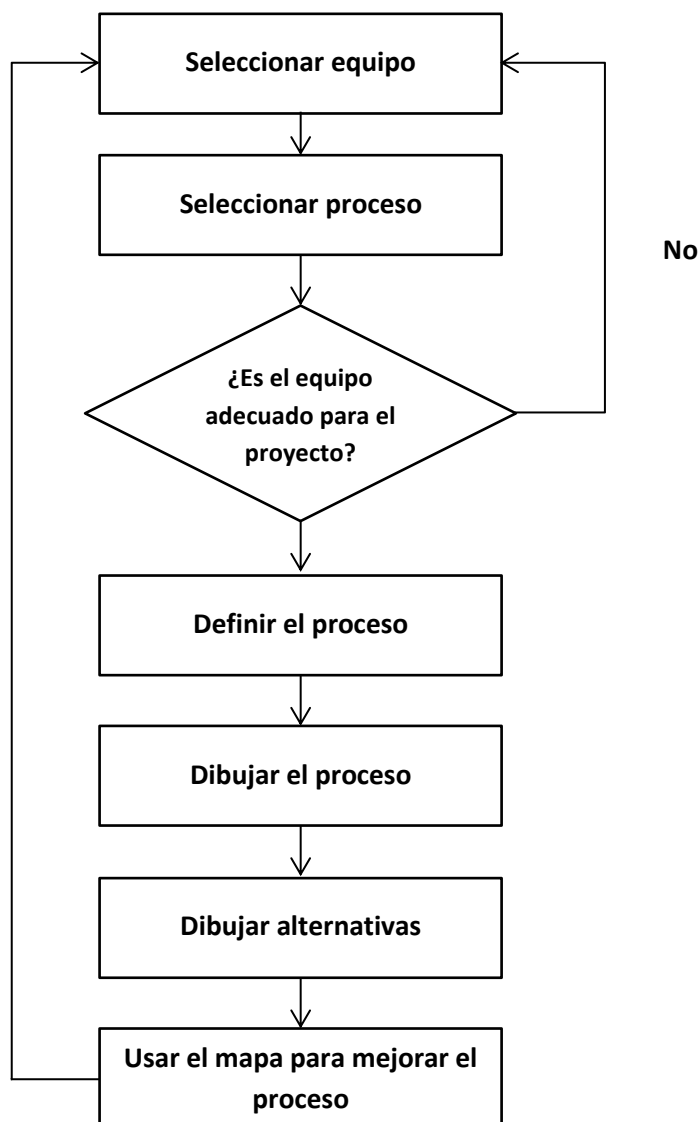


Figura 2.3. Método de mapeo de procesos

Para dibujar los procesos existen diversos métodos que representan los flujos de trabajo. Pero para que cualquiera que observe un mapa de procesos sea capaz de identificar qué significa cada dibujo, se pueden referenciar a uno de los siguientes convenios de representación de procesos para dibujarlos:

- Business Process Modelling Notation (BPMN): Desarrollado en inicio por la Business Process Management Initiative (BPMI), trata de proporcionar una notación común para los stakeholders de un proceso. Está diseñado sólo para aplicarlo a los procesos de negocio.
- Integration Definition for Function Modeling (IDEF): Desarrollado a partir de un lenguaje gráfico utilizado por la Fuerza Aérea de EEUU, representa diagramas jerárquicos mediante las actividades e interacciones que hay entre ellas permitiendo aumentar el detalle del modelo.

2. Marco Teórico

Para los diagramas de flujo existen dos tipos de simbología estándar:

- Simbología del American National Standard Institute (ANSI): Se ha desarrollado a partir de procedimientos electrónicos para representar flujos de información.


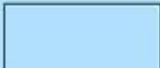





SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Figura 2.4. Simbología ANSI
(Ortegón, Díaz, Pulido, & Pérez, 2012)

- Simbología de la American Society of Mechanical Engineers (ASME): a pesar de que esta simbología está muy aceptada, su uso está limitado ya que su simbología no alcanza para representar todas las necesidades.

Además de estas simbologías hay otras conocidas como la ISO, norma DIF, etc.

2.3.2. Ciclo de mejora continua, ciclo PDCA o ciclo de Deming

Es una herramienta para la mejora continua de la calidad que se puede aplicar a cualquier sistema. Este método fue enunciado por Edward Deming, de quien toma el nombre, en su obra de 1989 “Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis”.

Las siglas PDCA se corresponden en inglés con Plan, Do, Check, Act, o lo que sería lo mismo en castellano: Planear, Hacer, Comprobar y Actuar. Y la forma en que se relacionan se puede observar en la *Figura 2.5*.

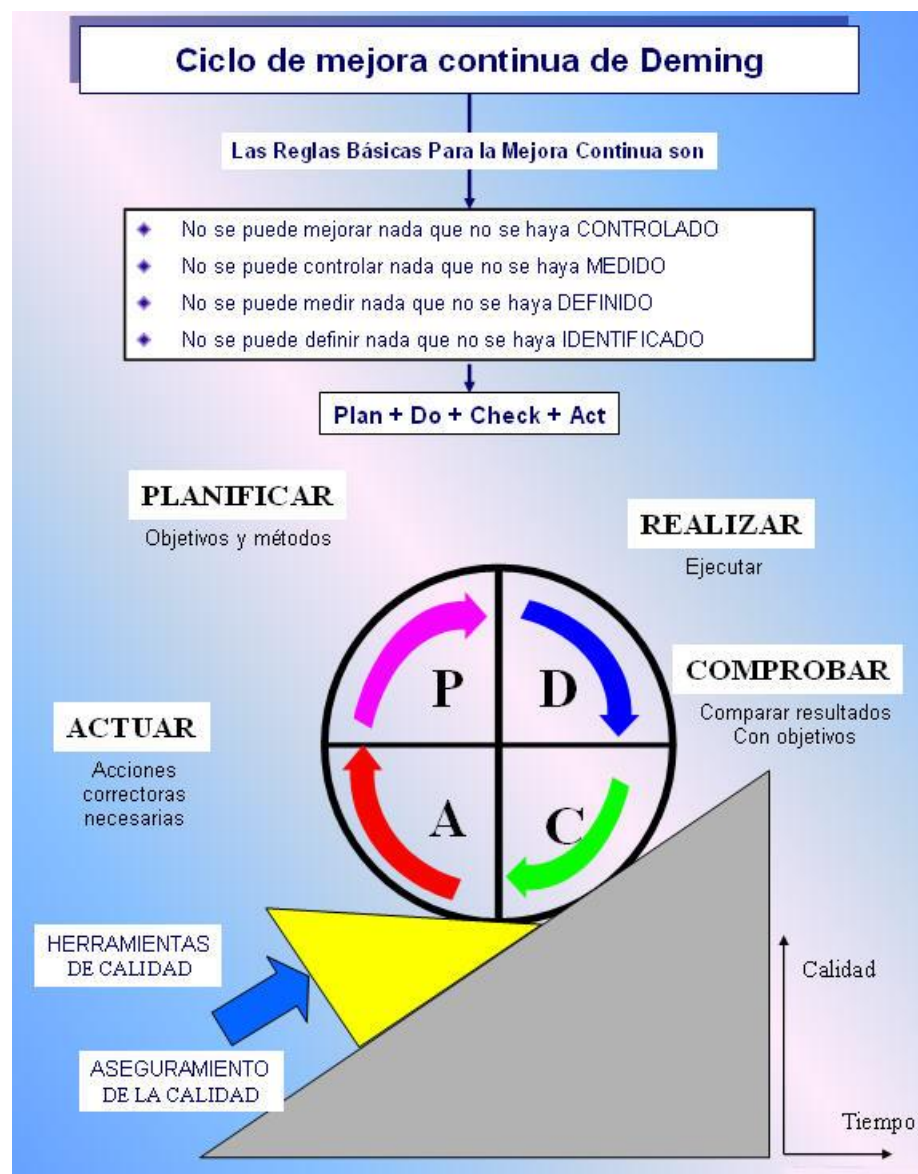


Figura 2.5. Ciclo de Deming
<http://mariogranados.com/>

Cada fase puede resumirse en:

- **Plan** (Planear): antes de diseñar un proceso es necesario saber el objetivo al que se quiere llegar. En el caso de que se esté rediseñando el proceso se han de buscar las actividades que se pueden mejorar. En esta fase es necesario recoger datos, generar ideas de mejora y desarrollar un método para hacerlo posible.
- **Do** (Hacer): se debe aplicar el plan, siguiendo todos los procedimientos, realizar las mejoras e implementarlas en el proceso.
- **Check** (Comprobar): se mide de la forma más precisa posible los puntos clave del proceso y verifica el correcto funcionamiento de las mejoras implantadas. En caso de que no se alcancen los objetivos previstos habrá que ajustarlo.

2. Marco Teórico

- **Act** (Actuar): este es el último paso de la teoría de Deming, en él se ha de comparar el proceso inicial con el rediseñado. En el caso de que la mejora sea aceptada se implantará el proceso de forma definitiva.

2.3.3. DAFO

El primero que utilizó este análisis fue el consultor estadounidense Albert Humphrey en la década de los 60. Se emplea en la toma de decisiones, durante el diseño o rediseño de procesos, para intentar visualizar la viabilidad del proyecto o para conseguir aumentarla

El nombre de esta herramienta se corresponde con las siglas de:

- Debilidades: limitaciones que impiden conseguir las metas marcadas. Es necesario conocerlas para poder establecer las medidas que las corrijan.
- Amenazas: son limitaciones o miedos futuros. Es posible que acaben afectado al proceso y por tanto hay que tenerlas en cuenta para intentar evitarlas.
- Fortalezas: son los conocimientos, capacidades y experiencias que permiten conseguir los objetivos fijados. Es necesario plantear las mejoras en torno a ellas para mantenerlas e impulsarlas y así lograr reducir el impacto de las debilidades y amenazas.
- Oportunidades: son aquellos conocimientos y capacidades que aunque aún no forman parte del sistema que se estudia, potenciarían la consecución de los objetivos en el caso de que se encontraran implementados en el sistema.

	NEGATIVAS (Factores de Riesgo)	POSITIVAS (Factores de Éxito)
CIRCUNSTANCIAS INTERNAS ("En acto")	DEBILIDADES	FORTALEZAS
CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS ("En potencia")	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

*Figura 2.6. DAFO
(Zafra, 2001)*

En la *Figura 2.6* se observa que se denominan circunstancias internas a las debilidades y las fortalezas y circunstancias externas a las amenazas y las oportunidades. Así lo recogen diversos autores ya que consideran que las primeras forman parte de la actualidad de la empresa o del proceso objeto de estudio y que las segundas son relativas al futuro pero pueden repercutir en el modelo a medio plazo porque forman parte de las características del entorno.

Por ello es necesario tenerlas identificadas y controladas, de manera que permita a la empresa adaptarse al entorno de la manera que le resulte más satisfactoria en función de sus objetivos, pretendiendo evitar las amenazas y potenciando las oportunidades de manera que cuando lleguen puedan convertirse en los nuevos puntos fuertes del proceso.

3. Desarrollo de la Solución

En este capítulo se lleva a cabo en primer lugar el diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en Reale Seguros. Para ello, como ya se ha explicado en la metodología, se comenzará por entrevistar a las áreas que se consideran emisoras de comunicación, de manera que tracen el flujo actual, siendo verificado mediante entrevistas a distintos empleados receptores, con los que contrastar si el flujo descrito se ajusta a la realidad. Otro punto de estudio son las herramientas actuales, así como el volumen de comunicaciones. Para completar el diagnóstico se identificarán los riesgos del proceso y con ellos se elaborará un DAFO que permita afrontar las etapas de rediseño.

3. Desarrollo de la Solución

3.1. Identificación de la situación actual

Como se ha comentado en el primer capítulo de este documento, el objetivo del proyecto es mejorar los procesos de comunicación, interna y externa de la empresa. Para comenzar a abordar esta compleja tarea, el primer paso es conocer los procesos actuales de comunicación que existen en la empresa y con ello identificar donde se encuentran los posibles puntos de mejora.

Dado que los procesos dibujados, relacionados con la comunicación, existentes en el mapa de procesos de la empresa no aportan valor a este proyecto porque no identifican la realidad de los flujos de las comunicaciones, la mejor manera de analizar la situación actual de las comunicaciones es, en primera instancia, reunirnos con las áreas que consideramos, son emisoras de comunicaciones.

El objetivo es que los responsables de comunicación de cada área, en el caso de que exista uno designado, nos cuenten de primera mano qué tipo de comunicaciones emiten, a quién y por qué canal, de manera que nos permita establecer similitudes entre los flujos de comunicación de distintas áreas de la compañía y analizar la situación actual de una manera ordenada.

Para realizar estas entrevistas con las áreas y asegurar que la recogida de datos es igual en todas las entrevistas, se realiza un cuestionario que recoge los principales puntos sobre los que realizar el análisis de la comunicación, basando este análisis en la teoría del círculo de Deming:

- Plan:
 - Objetivo de la comunicación
 - Destinatario de la comunicación
- Do:
 - Proceso de elaboración
 - Proceso de maquetación
- Check:
 - Proceso de validación
- Act:
 - Canal de distribución de la comunicación
 - Proceso de seguimiento de la comunicación - Feedback

La guía para analizar la situación actual de la comunicación en Reale es:



Guía para conocer el flujo de las comunicaciones:

Lo primero que nos interesa conocer son las comunicaciones que se generan en cada departamento, es decir:

- ¿Qué tipos de comunicaciones genera el departamento?

De cada tipo de comunicación nos interesa conocer:

- ¿Quién genera la comunicación?
- ¿Para qué se generan estas comunicaciones? Objetivos.
- ¿Qué canales /medios utilizas para distribuir tus comunicaciones? (Web, Socialmedia, Prensa, Newsletters, Revista, Emails,...)
- ¿Quiénes son los destinatarios de este tipo de comunicación? ¿Cuál es el público al que va dirigida la comunicación? (Público objetivo, otro departamento, personal de la empresa,...)
- ¿Hay destinatarios indirectos de estas comunicaciones? (ej: transmitimos información a los mediadores para que ellos lo adapten y se lo comuniquen a los clientes,...)
- ¿Para dirigirte a los mismos públicos utilizas los mismos medios? (me dirijo, por ejemplo, a todos los clientes solo por email o con algunos se contacta por teléfono,...)
- ¿Qué contenidos tienen estas comunicaciones?
- ¿Quiénes son tus fuentes? ¿A través de qué medios te llega la información? ¿Qué comunicaciones recibes y a través de qué canales?
- ¿Quién y con quién compartes la información dentro de la empresa?
- Proceso de elaboración. ¿Quién lo hace?
- Proceso de aprobación de los contenidos. ¿Quién lo aprueba?
- Feedback. ¿Cómo se evalúa que se han conseguido los objetivos marcados?
- Sugerencias/Necesidades. ¿Qué se podría hacer que no se hace? ¿Qué se debería dejar hacer porque ya no es útil?

3. Desarrollo de la Solución

Tomando como base este documento se confecciona la lista de departamentos que se consideran emisores de comunicación en la actualidad y a los que por tanto se entrevista:

Departamento	Responsable de Comunicación
Recursos Humanos	María J.
Comunicación Institucional	Jorge C.
Marca y Publicidad	Ignacio H.
Clientes	José M. G.
Marketing	Borja F.
Canal de Agencias	Ignacio G.
Canal de Corredores	Rafael C.
Planificación Comercial	Inmaculada M.
Prestaciones y Servicios	Javier T.
Servicio de Atención y Defensa del Cliente (SADC)	Javier P.
Centro de Atención al Usuario (CAU)	Víctor S.
Departamento Técnico Actuarial	Nuria R.

Tabla 3. Responsables de la comunicación

3.1.1. Entrevista con RRHH

En el área de RRHH hay una persona responsable de comunicación hacia los empleados, es decir, una persona que se encarga de dar criterio a las comunicaciones que salen desde el departamento, y que en este proyecto colabora en la realización del análisis de las comunicaciones de su área.

La principal característica en materia de comunicación de este departamento es que solo hay **un destinatario** de sus mensajes, los empleados del grupo Reale en España. Por tanto la comunicación se va a diferenciar entre comunicación proactiva, es decir, aquella que genera el propio departamento o en la que RRHH participa directamente en su elaboración, y la comunicación reactiva, que es aquella que generan el resto de áreas, pero que en el interés de estas por ponerlas en conocimiento de los empleados deben emplear los canales del área de RRHH para su transmisión.

3. Desarrollo de la Solución

Dentro de la comunicación de tipo reactiva, se encuentran también todas noticias que llegan desde Italia referidas, en especial, al desarrollo de distintos proyectos estratégicos.

Los **canales** que emplea el área para transmitir sus comunicaciones son, por orden de relevancia:

- **Newsletters:** Son emails que llegan al correo de cada empleado con las noticias más relevantes de la empresa (nuevas campañas de productos, campañas motivacionales para los empleados, etc.). Estos emails pueden tener noticias relacionadas con cualquier área de la compañía y vienen maquetadas, generalmente por el departamento de marca. Un ejemplo de ellas es la *Figura 3.1*.
Hay distintos buzones de email desde donde salen estas comunicaciones: el buzón del Consejero Delegado, los buzones de las áreas, etc.
- **La intranet:** es el portal interno de la empresa, con un tablón central en el que se pueden ver las últimas noticias. Todas las Newsletters se colocan después en la intranet, empleándolo como repositorio. También noticias adicionales, menos relevantes, como inauguraciones de nuevas agencias, acuerdos con las asociaciones de corredores, de agencias, actos de RSC y de la fundación Reale, pero este canal tiene un carácter reactivo.
La intranet tiene una limitación tecnológica importante, y es que no permite la posibilidad de incluir vídeos o más contenidos audiovisuales.
- **Comunica,** es un documento interno que se reparte entre ciertos mandos de la plantilla, con información generalmente estratégica, para que estos mandos se la transmitan a sus subordinados adaptándola a las circunstancias de cada departamento.
- **Revista Interna,** de España e Italia, en la que se recogen como repositorio las principales noticias que se han publicado en la intranet, relacionadas tanto con la empresa como con el grupo.
- **Otros o correos puntuales sin maquetar**

El **objetivo** de las comunicaciones que salen del área de RRHH es el de mantener informados a los empleados de las actividades y del rumbo de la empresa.

Cuando la información no la genera el propio departamento, el resto de áreas, es decir, las **fuentes**, envían la información que quieren hacer saber a los empleados generalmente a través del email, pero hay ocasiones en las que la información llega al área mediante el teléfono.

El proceso de la comunicación actual se divide en tres etapas:

- **Redacción:** Aunque la información no es del departamento, la redacción de la comunicación sí, siendo el departamento de RRHH, como ya se ha explicado anteriormente el que decide por qué canal se va a lanzar la comunicación y por tanto adaptándola al mismo. En ocasiones, cuando la información proviene de otra área, RRHH "llega tarde", es decir, las áreas no les previenen ante la ocurrencia de algún acontecimiento, como podría ser la inauguración de una agencia, y se les comunica la

3. Desarrollo de la Solución



CAMBIAMOS PARA SEGUIR MEJORANDO

Estimado amigo,

Hay te presentamos la nueva imagen de Reale Seguros. Una imagen renovada que nos aporta dinamismo y diferenciación. Una imagen que nos ayudará a seguir aumentando la notoriedad de nuestra marca en la sociedad y a seguir mejorando la percepción de la compañía por parte de nuestros clientes y mediadores.

Este cambio en la identidad visual de Reale viene motivado por la creación de una imagen única para todas las sociedades que forman el **Grupo Reale**. Un paraguas de comunicación que aportará a todas las compañías del Grupo solidez, cohesión e internacionalidad.



El nuevo logo está compuesto por el color histórico de Reale, el azul, y el amarillo de Turín, un color enlazado con las raíces de la historia del Grupo Reale. Colores que desde ahora nos unirán todavía más en nuestro compromiso de poner a las personas en el centro de nuestra actividad, respondiendo a las necesidades de nuestros Asegurados y Mediadores desde la cercanía, el compromiso y la calidad. Colores que evocan nuestra historia, nuestros orígenes y que marcarán nuestro recorrido futuro.

Una nueva imagen de la que podemos sentirnos orgullosos, y así lo vamos a transmitir a la sociedad a través de una campaña de comunicación que protagonizarán las personas que mejor saben transmitir el orgullo de tener algo importante: Nuestras Abuelas. Podrás ver la campaña durante el mes de mayo en prensa y soportes urbanos.

Desde este momento y a lo largo de los próximos meses se llevará a cabo paulatinamente la implantación de la nueva marca hasta alcanzar la totalidad de los materiales corporativos y oficinas de la compañía.

Haz click aquí, introduce la contraseña **realeseguros_2015** y descubre cómo nace un gran Grupo



Ignacio Mariscal
Consejero Delegado

Figura 3.1. Ejemplo Newsletter 1

3. Desarrollo de la Solución

necesidad de crear una noticia tras el acontecimiento, sin, por ejemplo, tener fotografías para acompañar el texto.

- **Maquetación:** Como ya se ha explicado las comunicaciones que se maquetan, para las Newsletter fundamentalmente, el departamento de Marca y Publicidad.
- **Validación:** Cuando la información es propia de otras áreas, la validación la realiza un responsable del área peticionaria. Para las comunicaciones propias del área de RRHH y ciertas comunicaciones con especial relevancia para la compañía, la validación la realiza el director del departamento de Recursos Humanos.

3.1.2. Entrevista con Comunicación Institucional

El departamento de Comunicación Institucional se encarga de las comunicaciones de la empresa destinadas al exterior, tanto prensa como redes sociales u otras instituciones que lo requieran, con información proveniente tanto de España como de Italia. Esta área se encarga también de las comunicaciones que salen de la empresa referidas a las actividades relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC) y de la Fundación Reale.

El **objetivo** de sus comunicaciones es mantener informados a la sociedad de las acciones que desarrolla Reale y contribuir a mejorar la imagen exterior de la marca. Es el departamento el que decide, qué se comunica y a qué medios se informa. Todo lo que sale de su área es una comunicación que elaboran ellos, pero en el caso de que la información provenga de otra área, se requiere su aprobación antes de su envío.

Los **destinatarios** de las comunicaciones es la sociedad en general en las comunicaciones que se hacen a través de los medios de prensa pero también de las redes sociales: Twitter, Facebook y YouTube. Otro destinatario son los clientes, ya que desde el departamento de Comunicación Institucional se elaboran muchas de las comunicaciones corporativas de la compañía que se envían por correo ordinario a los clientes firmadas, por ejemplo, por el consejero delegado. Los empleados también son receptores de algunas de las comunicaciones que envía este departamento por medio de la Intranet.

Los **canales**, como ya se ha mencionado, son: los medios de comunicación, con quién se comunican por email y por teléfono, las redes sociales y la sala de prensa de la web para comunicarse con la sociedad, el correo ordinario para las comunicaciones con clientes y la intranet y las newsletters con los empleados.

En este caso el proceso es muy parecido al que se describe para la comunicación del área de RRHH. Las fases son:

- **Redacción:** La lleva a cabo el departamento de comunicación institucional. En ocasiones, la información proviene de otras áreas, pero las comunicaciones suele redactarlas el departamento ya que de esta manera las adapta al medio en que van a ser publicadas.
- **Maquetación:** Dependiendo de la comunicación las maquetan el departamento de Comunicación Institucional o las maquetan Marca.

3. Desarrollo de la Solución

- **Validación:** Valida el departamento de Comunicación Institucional con la colaboración del área externa implicada en el caso de que la información provenga de otro área.

Para las comunicaciones previstas se comparte un calendario con RRHH cada mes en el que se incluyen las fechas y el asunto del que se quiere informar. Un ejemplo de estas comunicaciones previstas sería un acto de patrocinio que llevara a cabo la Fundación, tras el cual se envía una comunicación a todos los empleados.

3.1.3. Entrevista con Marca y Publicidad

El departamento de Marca y Publicidad se encarga de crear y aumentar la notoriedad de la imagen de la compañía en España, y por tanto, también de su publicidad. Crean las comunicaciones comerciales y publicitarias, tanto para clientes como para la mediación. Por lo tanto, el **objetivo** en cuanto a la comunicación del departamento es mantener informada a la compañía de las actividades del área y el lanzamiento de campañas publicitarias.

Los **receptores** de las comunicaciones generadas por el área de Marca y Publicidad son:

- **Los mediadores**, con comunicaciones comerciales de la marca y de campañas para las que se realiza material comercial como cartelería, folletos, etc. Para las agencias, al tener exclusividad con la marca, se colabora con ellas haciendo, bajo demanda, campañas comerciales locales.
- **Clientes**, que reciben las comunicaciones publicitarias. En ocasiones les llegan a través de los mediadores. También hay comunicaciones pertenecientes al departamento de marca en acciones comunicativas más operativas con el cliente, por ejemplo en una carta de renovación de la póliza en la que se incluye un folleto de un producto diferente al que ya tiene contratado.
- **Los empleados**. Se hacen campañas exclusivas para empleados. Además, como ya se ha contado, el departamento de marca realiza la maquetación de muchas de las comunicaciones que salen desde el departamento que Recursos Humanos.
- **La sociedad**, incluyendo a todos los grupos de interés de la compañía, con las campañas corporativas que aparecen en los medios de comunicación, patrocinios corporativos y de la Fundación Reale, en las acciones de Responsabilidad Social.

Los **canales** que emplea el departamento para enviar sus comunicaciones son fundamentalmente el papel para dar soporte a los formatos publicitarios y el material corporativo para la emisión de cartas y documentación de pólizas, y el email, que es la forma que tiene el departamento de presentar las campañas tanto a la mediación como a los empleados. Para las reuniones de algunas áreas con la mediación, como el canal de agencias en los viajes de convención, y sólo bajo petición, el departamento de Marca realiza vídeos con la información dada por el área peticionaria.

El proceso de **elaboración** de las comunicaciones del departamento depende del origen, es decir, pueden actuar sólo intermediando cuando la comunicación viene desde otro departamento para que Marca la maquete o puede ser una comunicación que surge desde el departamento de Marca

3. Desarrollo de la Solución

y Publicidad y que, por tanto elabora y maqueta el propio departamento. Para las comunicaciones publicitarias el área cuenta con la colaboración de una agencia externa de publicidad, que trabaja además para el departamento de Marketing.

Para las comunicaciones publicitarias y de posicionamiento de marca se requiere la **validación** del Comité de Dirección. El resto de comunicaciones no requieren una validación desde el punto de vista del trabajo que realiza el departamento.

De las campañas de publicidad se obtiene **feedback** a partir de la realización de estudios de notoriedad que permiten observar el impacto que ha tenido la campaña a nivel de marca, ya que, de momento, por política de empresa, la publicidad no es de productos sino corporativa.

3.1.4. Entrevista con Marketing

El **objetivo** de las comunicaciones del departamento de Marketing es dar a conocer las campañas que se realizan desde Reale con el fin de que las conozcan los empleados y las apoyen en la medida que les competa. Estas campañas pueden estar destinadas a los empleados o a los clientes. En este último caso se hace llegar a la mediación; los agentes son destinatarios directos mientras que a los corredores no les puede comunicar directamente este departamento por política de empresa. Además todas estas campañas de productos destinadas a clientes se dan a conocer a la red interna, es decir, empleados de Reale que pertenecen a cada una de las siete zonas territoriales en las que opera la compañía y que son el nexo de unión entre los mediadores, que como ya se ha mencionado son externos a la compañía, y Reale. Estos empleados de la red interna son también los que hacen llegar las campañas a los corredores.

El **canal** que se emplea para comunicar las campañas a sus destinatarios es el correo electrónico. Después se envía la cartelería a las sucursales. Las campañas que se realizan a nivel nacional se colocan, además, en el Portal del Mediador, pero hay bastantes campañas que se realizan a nivel local y a demanda, por ejemplo una campaña promocional en los tiques de los supermercados Eroski en el País Vasco y Cantabria. Estas campañas se envían exclusivamente por email a los mediadores y personal de la red interna de Reale, es decir los trabajadores de la territorial y posteriormente se les envía el material necesario para la campaña.

El **proceso** de creación de las comunicaciones es parecido a los ya descritos de otros departamentos. Las campañas las **elabora el propio departamento de Marketing**; por tanto, excepto en los casos en los que el territorio solicite la creación de una campaña, es el departamento el iniciador de este proyecto. Cuando el departamento lanza una campaña a la mediación, no solo realiza la campaña comercial; aproximadamente un mes antes de que ésta finalice, se lanza una campaña motivacional para recordar a los mediadores los objetivos de la campaña y con ello estimular la venta del producto promocionado.

En cuanto a la **maquetación**, las campañas creadas por el departamento tienen que estar alineadas con el formato y normas aprobadas de identidad corporativa de la marca; por lo que, como ya se ha mencionado, para estar completamente alineados el departamento de Marketing trabaja con la misma agencia de publicidad que el departamento de Marca.

3. Desarrollo de la Solución

No hay un mecanismo de **feedback** establecido. Lo habitual es que se reporte al departamento de Marketing sobre las campañas por correo electrónico o por teléfono y, si no reciben el reporte, es el propio personal del departamento quien lo solicita por teléfono. Existe un protocolo interno de las comunicaciones que emite este departamento por el cual no se envían ni los lunes ni los viernes. Tienen un cuadro de mandos en el que apuntan las comunicaciones que envían desde el departamento con el objetivo de no solapar la información de las campañas que se envía. Aunque en ocasiones este protocolo interno no se cumple:

Comunicado Novedades en Ramo Accidentes

Dirección de Marketing y Clientes

Enviado: Lunes 11/05/2015 11:54

Para: Dirección de Marketing y Clientes



NOVEDADES RAMO ACCIDENTES
Comunicación Interna

Figura 3.2. Newsletter de Dirección de Marketing

En la *Figura 3.2* se observa una comunicación que se lanza desde el departamento de Marketing por email para los empleados y la red territorial interna que llega un lunes, contraviniendo así el protocolo interno del área.

3.1.5. Entrevista con Canal de Agencias

El Canal de Agencias es la principal vía de comunicación y punto de referencia entre las agencias y la sede central de Reale. Desde este departamento se envían comunicaciones de negocio como indicadores y seguimientos, subvenciones, etc. También se cuida la cercanía con las agencias, una de las principales características de la comunicación de Reale, por lo que las reuniones presenciales son esenciales en las comunicaciones del canal con las agencias (reuniones con la organización del territorio, inauguraciones de nuevas agencias, viajes y convenciones, etc.). Además se envían comunicaciones como felicitaciones de cumpleaños, felicitaciones de navidad y comunicaciones de ánimo y de felicitación por conseguir los objetivos de agencias que les

3. Desarrollo de la Solución

permiten acceder, por ejemplo, a viajes de incentivo, convenciones y distintos suplementos de retribución.

Los **destinatarios** de las comunicaciones del Canal de Agencias son, por supuesto, las agencias, teniendo en cuenta que en ellas, además de agentes que venden los productos de la marca Reale, pueden contar con personal administrativo. Las comunicaciones que llegan a las agencias se envían antes a los empleados de Reale del territorio, que deben estar informados previamente de todas las acciones que se envían a las agencias.

Para enviar las comunicaciones, el **canal** más empleado es el correo electrónico. En el Portal del Mediador se cuelgan comunicaciones, pero se emplea como repositorio, es decir, las comunicaciones se enviaron antes por email.

Sin poder considerarlo un canal en sí mismo, en esta área toma especial relevancia el contacto presencial con el personal que trabaja en las agencias.

De manera habitual, es el propio Canal de Agencias el que elabora las comunicaciones y, por tanto, el que decide cuando comunicar. Hay ocasiones en las que crean comunicaciones en las que la información viene de otras áreas, como por ejemplo cuando se les informa a las agencias de los proyectos estratégicos que se están llevando a cabo en la compañía y que les afectan.

La **maquetación** de las comunicaciones la hace el departamento de Marca y Publicidad. Participan en el proceso de **validación**, no tanto en el mensaje sino en la forma de las comunicaciones que se dirigen a las agencias.

Las agencias priorizan las comunicaciones que les llegan del canal frente a las de otras áreas.

El **feedback** generalmente llega por email al buzón del director del canal, aunque es frecuente que las agencias llamen e incluso envíen mensajes por WhatsApp para reportar tanto dudas como opiniones. Sin embargo la principal fuente de feedback para el canal son las reuniones presenciales.

Para la comunicación desde las agencias hacia Reale, se creó un comité denominado "Invitados al futuro" en el que se busca la opinión de las agencias sobre algún producto u oferta nueva. En este comité además afloran problemas que perciben las agencias, como que la gestión a cargo de siete organizaciones territoriales diferentes e independientes, es como si fuera la gestión de siete compañías diferentes.

3.1.6. Entrevista con Canal de Corredores

El **objetivo** de las comunicaciones que salen desde el Canal de Corredores es mantener informado a este grupo de interés de las acciones llevadas a cabo por la empresa y de las campañas de los nuevos productos.

Los principales **destinatarios** de las comunicaciones son los corredores, aunque, al igual que ocurre con el canal de agencias, se envían comunicaciones a los empleados de las organizaciones

3. Desarrollo de la Solución

territoriales. En el caso de acuerdos con asociaciones o hechos de especial relevancia para el canal, se anuncian también en la intranet para informar al resto de empleados.

En cuanto a la **elaboración** de las comunicaciones, es el canal el que elabora sus comunicaciones y como en el resto de los departamentos, aquellas que requieren de una **maquetación**, las envían al área de Marca y Publicidad.

Sin embargo para las que envían a través de los canales internos al resto de los empleados de Reale, mandan la información a Recursos Humanos donde se encargan de elaborar y mandar la comunicación.

La **validación** de las comunicaciones las realiza el propio canal. Respecto al **Feedback**, apenas hay, aunque el departamento busca las opiniones de los corredores en reuniones periódicas que mantienen con ellos. Con ese propósito, seleccionan un corredor al mes y se reúnen con él recogiendo la imagen de Reale desde fuera de la empresa. “En la primera reunión destrozaron al departamento de Prestaciones, y ahora lo consideran uno de los mejores”.

Por otra parte, algunas instituciones realizan importantes encuestas entre los corredores destacando tres de ellas:

- Una anual que hace la Asociación Española de Corredores de Seguros, ADECOSE
- Dos encuestas que realiza ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones)
- Encuestas a los consejos consultivos

Los resultados de estas encuestas se envían a las áreas afectadas por email y al comité de dirección y, en ocasiones, por la intranet se dan datos acerca del posicionamiento de la empresa en Rankings que realizan estas instituciones como el ya mencionado de ICEA.

3.1.7. Entrevista con Planificación Comercial

Desde este departamento se envían comunicaciones del ámbito estrictamente operativo, y dependen del tipo de trabajo en el que esté el área en cada momento, porque no tiene una periodicidad fija.

Los **destinatarios** son solo los empleados de la Red Comercial Interna, es decir, del territorio (directores territoriales, directores de sucursales, gerentes de red, red comercial... y también con los responsables financieros, que muchas veces hacen de intermediarios interpretando ciertos datos) sobre tareas de ámbito interno. No hay destinatarios indirectos, es información para uso interno.

El **objetivo** de sus comunicaciones es vender, ya sea para asegurar el cumplimiento de objetivos, de presupuestos, corrigiendo desviaciones, etc.

El **canal** que se utiliza normalmente para comunicarse con ellos es el correo electrónico, relacionado con indicadores y datos y su fuente de información es propia. Para obtener sus datos

3. Desarrollo de la Solución

emplean una herramienta de “Business Intelligence” que se llama COGNOS, y en ella se colocan los informes después de enviarlos por correo.

También elaboran información e informes de detalle para la Dirección Comercial y la Dirección General con datos que llaman especialmente la atención o bajo peticiones concretas que ellos analizan y distribuyen.

El proceso de validación es interno, lo comprueban ellos directamente aunque a veces también recurren a los responsables financieros para que hagan alguna comprobación adicional a las suyas.

Básicamente lo que comunican son datos, pero no sólo estadísticas puras y duras, sino también análisis, conclusiones y, en muchos casos, un plan de acción a poner en marcha.

No reciben **Feedback** automático, pero como es información básica para la gestión, “entienden” que los receptores sí la reciben y la leen. Con mucha frecuencia, los destinatarios llaman para preguntar, aclarar dudas o pedir ayuda para interpretar la información. Y, con según qué cosas, si no lo hacen, se llama desde el Departamento para asegurarse de que lo han entendido.

3.1.8. Entrevista con Prestaciones y Servicios

La principal gestión del departamento de Prestaciones y Servicios en la compañía es la de gestionar los siniestros de los clientes. Por ello el **objetivo** de sus comunicaciones es obtener información de los siniestros, comunicarse con proveedores, en especial talleres y letrados, manteniendo informados a todas las partes implicadas en el siniestro; es decir, clientes, compañías contrarias y mediadores. El departamento comunica al resto de empleados de Reale ciertos hitos a través de la Intranet, enviando siempre la información previamente al departamento de Recursos Humanos.

Los **destinatarios**, por tanto, como ya se ha comentado, son los clientes, los proveedores, los mediadores y los empleados. Dentro de la empresa, además de las comunicaciones genéricas que el departamento de Prestaciones realiza con carácter común para transmitir hitos generales a todos los empleados, el departamento mantiene una estrecha relación con el departamento técnico, que es el que se encarga del desarrollo de nuevos productos, coberturas y prestaciones.

Las comunicaciones las **elaboran** en el departamento de Prestaciones, aunque la mayoría de ellas son cartas aprobadas conjuntamente con el departamento de comunicación y marketing en las que la mayor parte de los textos están “cerrados”, por lo que no requieren de un proceso de **maquetación** ni **validación** posterior al estar ya aprobadas en forma y contenido.

En cuanto al **Feedback**, no hay ningún proceso establecido para gestionarlo.

Con respecto a la comunicación interna, cuando los destinatarios son todos los empleados de Reale, el departamento de Prestaciones remite la información a Recursos Humanos, y es esta área la que se encarga de su edición y publicación. Sin embargo, para comunicaciones de carácter más

3. Desarrollo de la Solución

operativo, como puede ser la adhesión un taller a la red de prestaciones de una territorial, es la propia área la que redacta la comunicación y la envía por email al personal de la territorial.

3.1.9. Entrevista con el Servicio de Atención y Defensa del Cliente (SADC)

Las comunicaciones de este departamento se centran en la gestión de las reclamaciones de los clientes, siendo casi en su totalidad reactivas, ya que el proceso de comunicación lo inicia el cliente. Además reportan comunicaciones internas, tanto al Comité de Dirección como a la sede central en Italia: Informes de seguimiento, la memoria anual del departamento, que se sube a la Intranet y otros datos que se comparten con los empleados a través de Recursos Humanos.

Para las comunicaciones operativas en los casos en que llega una reclamación que afecta a alguna de las áreas específicas de Reale, se dirigen por **email**.

La mayor parte de las comunicaciones que salen desde el departamento se **generan** por la propia gestión de los siniestros y por los datos que se derivan de esta actividad, aunque para ello transmiten a las áreas afectadas la información que les llega de los reclamantes y luego responden con las alegaciones que estas hacen a cada reclamación.

Desde este departamento no se comparte información con otras áreas porque son autónomos e independientes, no requieren de **validación** externa, ya que dependen directamente del Consejero Delegado, aunque sus comunicaciones suelen recogerse sobre plantillas aprobadas por la dirección del SADC.

3.1.10. Entrevista con el Centro de Atención al Usuario (CAU)

El Centro de Atención al Usuario es el departamento que se encarga del mantenimiento de las herramientas informáticas que se emplean en la actividad diaria de Reale, por ello es frecuente que tengan que enviar comunicaciones de actualizaciones, paradas o amenazas para los ordenadores que trabajan en la nube.

El **objetivo** de estas comunicaciones es mantener al usuario informado de las novedades de las herramientas que utilizan los empleados en su día a día y que pueden afectar a su trabajo.

El **destinatario** es exclusivamente el empleado, pero dado que las comunicaciones de este departamento adquieren especial relevancia, por lo que significan para el usuario, el **canal** que se emplea suele ser el correo electrónico. En general son correos **redactados** directamente por el equipo del CAU que no requieren maquetarse. La validación de estas comunicaciones la realiza el propio departamento. El envío se realiza a través de buzones genéricos, como el del director de Informática y el del Centro de Atención del Usuario.

Además también se envían trimestralmente informes por la intranet.

El **feedback** que se recibe es fundamentalmente a través del teléfono, pero no se refiere tanto a las comunicaciones como a los problemas derivados de las actuaciones que se han anunciado en

3. Desarrollo de la Solución

ellas, ya sean las paradas programadas, las nuevas actualizaciones o los ataques informáticos, por ejemplo los virus.

3.1.11. Entrevista con el área Técnica actuarial

El departamento técnico de Reale se encarga de la creación y renovación de los productos que comercializa la marca Reale en España. Por ello el **objetivo** de sus comunicaciones de consumo interno es informar a los empleados de las novedades de los productos, de la retirada de algunos de ellos y de la introducción de otros nuevos.

Los **destinatarios** de estas comunicaciones son los empleados, a dos niveles, ya que se hace una comunicación general para toda la plantilla y otra más detallada, incluyendo las características técnicas del producto y la documentación a los empleados de las territoriales, porque son ellos el punto de contacto con los mediadores, que son los otros destinatarios de esta información.

El **canal** empleado para informar de las novedades en los productos es el **email**, en forma de Newsletter. Este departamento envía la información a RRHH quien se encarga de **redactar** la comunicación, y Marca es quien la **maqueta**. Al ser información más técnica es el departamento el que **revisa** la comunicación antes de que sea enviada a los empleados.

En general no reciben **feedback** oficialmente de las comunicaciones, aunque se mantienen en contacto constante con los empleados del territorio, por lo que resuelven las dudas y recogen las nuevas necesidades a través del contacto por correo electrónico y por teléfono.

3.2. Análisis de las herramientas de soporte

En este apartado voy a tratar de explicar de la manera más exhaustiva posible las herramientas de las que dispone en la actualidad Reale para la comunicación interna y que ya se han mencionado con anterioridad.

3.2.1. Intranet

Como ya se ha expuesto es el Portal del Empleado, en la portada se encuentra un tablón central que recoge las últimas noticias, algunas de ellas enviadas al correo electrónico de los empleados con el formato de una Newsletter.

En la *Figura 3.3* se observa, además, que en el inicio hay acceso directo a la información sobre el voluntariado y la Fundación Reale, un apartado de Reale Mutua, en el que se pueden encontrar comunicaciones que la empresa matriz del grupo lanza a las filiales españolas y que pueden ser tan importantes como un cambio en el consejo de administración de Reale Group.

También se encuentra un espacio destacado para circulares y productos, las ofertas de empleo interno, el acceso a foros y encuestas.

3. Desarrollo de la Solución



Figura 3.3. Intranet

A la derecha de la pantalla de inicio se observa una columna en la que el empleado puede acceder a herramientas como “Gestión del tiempo”, que se emplea para fichar, “easyvista”, que es la herramienta a través de la cual se gestiona la demanda operativa y en la que los empleados que tienen acceso pueden realizar peticiones de mejora para su sistema. También hay acceso directo a las aplicaciones AIRE, que se corresponde con las siglas de Aplicación Informática de Reale, y Vida. En ellas se graban las pólizas, bien de seguros generales o de vida, según corresponda.

Además se encuentran dos menús desplegables, uno “Mis herramientas”, en el que se encuentran accesos a aplicaciones útiles para los empleados, y el menú de minisites, y las dos pestañas desplegables superiores, a través del cual se pueden acceder a los siguientes espacios:

- Conecta Reale
 - Comunicaciones
 - Fundación Reale
 - Productos
 - Segmentos
 - Tu Compañía
- Herramientas
 - Aire e Integración
 - Solicitudes
 - Recursos Humanos
 - Documentos
 - Noticias
 - Investigación de mercados
 - Servicios
 - Participa

3. Desarrollo de la Solución

- Minisites
 - Comercial
 - Marketing y Clientes
 - SADC
 - Agroreale
 - CAU
 - Comunicación
 - Gestión del riesgo
- Mis Herramientas
 - Ticket Restaurant Card
 - Nómina ADP
 - Viajes American Express
 - Portal de procesos Reale
 - Ofiservice
 - Organización
 - PEC
 - Prestaciones
 - Seguridad
 - Territorial Madrid
 - Territorial Castilla León, País Vasco, Cantabria y La Rioja
 - Envío Burofax correos
 - DKV Seguro de Salud
 - Reale Personas (Cézanne)
 - Plataforma Corporativa BI
 - Solicitudes Mailteck

Para poder analizar esta herramienta de comunicación interna es necesario conocer con un poco más de detalle los minisites, qué apartados contienen cada uno de ellos y en qué estado se encuentran y así poder establecer el grado de mejora necesario en su utilización, sus puntos fuertes y sus puntos débiles:

3.2.1.1. Comunicaciones

El tablón de noticias de la página inicial de la intranet es la portada de este minisite. En él se cuelgan, como ya se ha explicado, las últimas noticias que acontecen en la empresa, algunas de

las que llegan por medio de las Newsletters también. En este espacio quedan almacenadas todas las comunicaciones desde enero de 2008 que se inició la intranet.

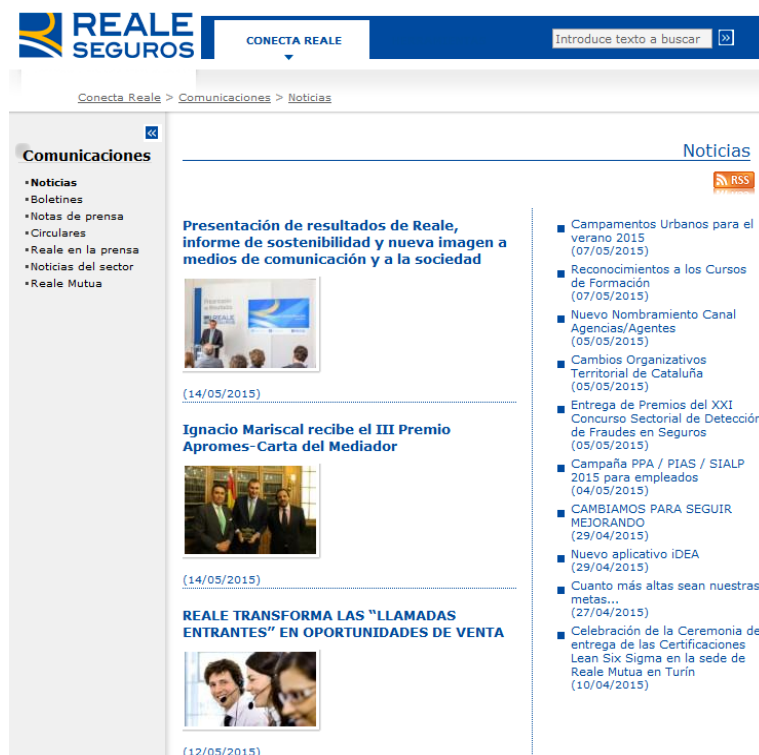


Figura 3.4. Minisite Comunicaciones

Aunque puede considerarse este espacio como un repositorio de las comunicaciones, el sistema actual no permite realizar ningún tipo de búsqueda o de filtro para poder encontrar alguna comunicación, más allá de encontrarlas ordenadas por fecha de publicación.

3. Desarrollo de la Solución

En la *Figura 3.4* se observa a la izquierda un menú a través del cual también se puede acceder a:

- *Boletines*
- *Notas de prensa*
- *Circulares*
- *Reale en la prensa*
- *Noticias del sector*
- *Reale Mutua*

De estos espacios que se encuentran dentro de este minisite, solo *Noticias del sector* y *Reale Mutua* aparecen actualizadas. Dentro del apartado de *Reale Mutua* se colocan las comunicaciones que llegan desde Italia, en muchas ocasiones en italiano.

En el apartado de *Noticias del sector*, hay una sección para el Boletín diario del seguro (BDS), que se coloca diariamente y en el cual aparecen las principales noticias relacionadas con el sector, y *Noticias de Prensa*, donde se ubican las nuevas noticias de prensa relacionadas con la banca y los seguros, no exclusivamente con Reale.

3.2.1.2. Fundación Reale



Figura 3.5. Fundación Reale

El minisite de la Fundación Reale cuenta con una portada con comunicaciones de la Fundación, que, como se observa en la *Figura 3.5*, no se actualizan desde 2011, y con tres apartados:

- *Objetivo y Misión de la Fundación*
- *Noticias*
- *Actividades 2010*

A pesar de la portada, y como se puede comprobar en el anexo, el apartado de *Noticias* sí que se encuentra actualizado, con las noticias que se pueden ver en el inicio de la Intranet.

3.2.1.3. Productos

Este espacio de la intranet se dedica a la descripción de los productos que se comercializan en España bajo la marca Reale, ya sean pertenecientes a Reale Seguros Generales o a Reale Vida y Pensiones.

Los productos que podemos encontrar en este minisite son:

3. Desarrollo de la Solución

Vida Riesgo	Reale Vida Esencial II Reale Temporal a Plazo Reale Vida Global Vida Riesgo Colectivo Temporal Vida Riesgo Colectivo Exteriorización Temporal Anual Reale Temporal a Plazo Prima Única	
Vida Ahorro	Reale PPA 2015 Reale PIAS Asegurado 2015 Reale SIALP 15 Reale Futuro Asegurado 2015 Reale Inversión Asegurada	
Particulares Patrimoniales	Reale Comercios Reale Edificios Reale Panaderías Moto Reale Reale Hogar Esencial Reale Cazador	Auto Reale Reale Embarcaciones de Recreo Ruta Reale Reale Pescador Reale Hogar
Particulares Personales	Decesos Accidentes Individual	
Empresas Patrimoniales	Reale D&O Reale Responsabilidad Medioambiental Multirriesgo Industrial Decenal Daños Edificación Transporte Terrestre / Aéreo / Marítimo de Mercancías Todo Riesgo Construcción Responsabilidad Civil	
Empresas Personales	Accidentes Convenio Accidentes Colectivos	
Salud	Salud Dental Salud Global	

Tabla 4. Productos

Para cada uno de estos productos se puede abrir un apartado en el que además de una breve descripción de los mismos, se adjuntan varios documentos:

- *Argumentario de Venta*
- *Solicitud*
- *Condicionados*
- *Manual*

Particulares

Auto Reale (302): Turismos y vehículos comerciales. 1ª Categoría

Auto Reale integra las mejores prestaciones y servicios del mercado, incorporando garantías exclusivas y nuevas coberturas que hemos agrupado en tres líneas de contratación: Esencial, Global y Premium



Sin embargo no en todos los casos aparecen estos documentos adjuntos.

Por otra parte la información de muchos de los productos lleva tiempo sin actualizarse. Un ejemplo es la *Figura 3.6* un extracto del producto Auto Reale, donde podemos encontrar en la Intranet que ofrece tres líneas de contratación: Esencial, Global y Premium. Sin embargo la información no se ajusta a la realidad debido a que,

Figura 3.6. Extracto Productos

3. Desarrollo de la Solución

según expone una Newsletter del área Técnica, la modalidad esencial ya no se comercializa este producto.

Otro ejemplo de esta desactualización es la inclusión de nuevos productos que no aparecen en la intranet. El 1 de octubre de 2014 se envía un newsletter a todos los empleados anunciando que, a partir de ese día en el ramo de multirriesgo industrial se pueden asegurar Estaciones de Servicio, sin embargo en la Intranet ni se menciona.

3.2.1.4. Segmentos

Estos son productos especiales, destinados para un perfil concreto de cliente, con ventajas exclusivas para ellos:

AgroReale	Auto
	Cazador y Pescador
	Explotaciones Agropecuarias
	Hogar
	RC Agrícola y Ganadera
	Responsabilidad Ambiental
	Seguros Agrarios Combinados
	Agricultor
Golf	Jugador de Golf
	Autos
	Hogar
	Campos de Golf
	Coches de golf (buggies)
	Licencias Temporales Jugadores Extranjeros
Reale Expatriates Protection	Reale Expatriates Auto
	Reale Expatriates Householders
Reale Pan	Reale Panaderías
Reale ONG y Asociaciones	Reale ONG y Asociaciones

Tabla 5. Segmentos

Igual que ocurre con los productos, cada segmento tiene un espacio en el que aparecen adjuntos los archivos de:

- *Argumentario de Venta*
- *Condicionados*
- *Solicitud*
- *Manual*

3.2.1.5. Tu compañía

La función de este apartado en la Intranet es poner en valor a la compañía de cara a los empleados con el objetivo de crear sentimiento de pertenencia a la organización.

3. Desarrollo de la Solución

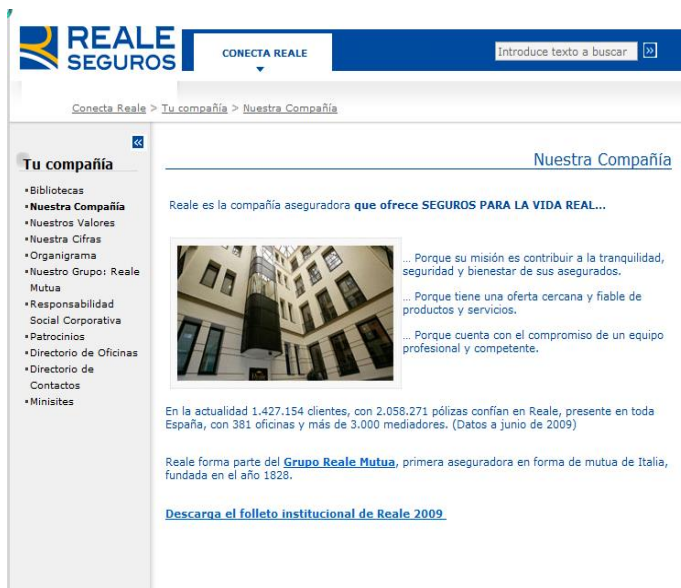


Figura 3.7. Tu compañía

En la Figura 3.7 se observan varios apartados:

- *Bibliotecas*
- *Nuestra Compañía*
- *Nuestros Valores*
- *Nuestras Cifras*
- *Organigrama*
- *Responsabilidad Social Corporativa*
- *Patrocinios*
- *Directorio de Oficinas*
- *Directorio de Contactos*
- *Minisites*

En estos apartados también se puede encontrar información sin actualizar, destacando datos importantes para la empresa como los últimos resultados económicos de la compañía o a información tan visual como los patrocinios, destacando que en la Intranet sigue apareciendo por ejemplo el patrocinio al equipo de balonmano, ahora llamado ABANCA Ademar de León.

3.2.1.6. Recursos Humanos

El portal del área de Recursos Humanos se inicia con una portada en la que se muestran las últimas noticias del área acerca de los cambios organizativos e incorporaciones en la empresa. Estas noticias se encuentran actualizadas.

Además cuenta con un menú que se puede observar en la Figura 3.8 que incluye:

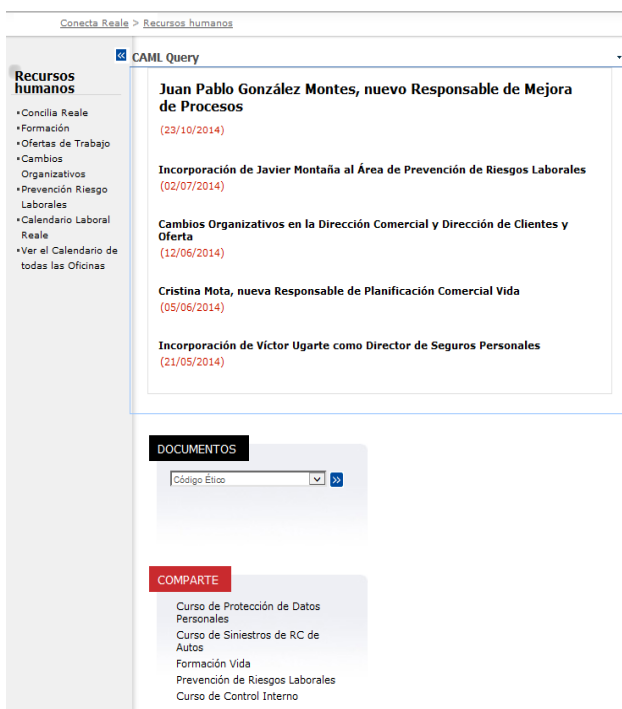


Figura 3.8. Minisite Recursos Humanos

- *Concilia Reale*: en el que se incluyen ventajas para los empleados.
- *Formación*: se anuncian cursos de formación para los trabajadores, aunque este portal no se actualiza desde 2012. Hay que mencionar que en la actualidad los cursos de formación para los empleados se gestionan de manera diferente, ya que son los responsables de cada trabajador los que reciben la información de los cursos que puede realizar el personal a su cargo y es el responsable el que se encarga de proponer la formación a cada empleado.
- *Ofertas de trabajo*: se muestran las nuevas plazas vacantes que se pueden cubrir con empleados internos.

3. Desarrollo de la Solución

- *Cambios organizativos:* que se corresponde con la portada de este minisite.
- *Prevención Riesgos Laborales*
- *Calendario Laboral*
- *Ver el Calendario de todas las Oficinas*

3.2.1.7. Documentos

Este minisite recoge únicamente las plantillas para los documentos corporativos. Con el cambio de marca que ha acontecido en el último periodo en la empresa, este apartado está completamente actualizado, ya que se han colocado, entre otras cosas, las nuevas plantillas para todos los tipos de documentos, tanto internos como externos, con la nueva imagen de la compañía.

Como se puede observar en la *Figura A.37* del anexo de imágenes en este apartado no solo se pueden encontrar las plantillas para los documentos corporativos sino también normativas a las que es conveniente que los empleados tengan acceso, como por ejemplo la Ley Facta o la normativa acerca de la protección de datos personales.

3.2.1.8. Código Ético

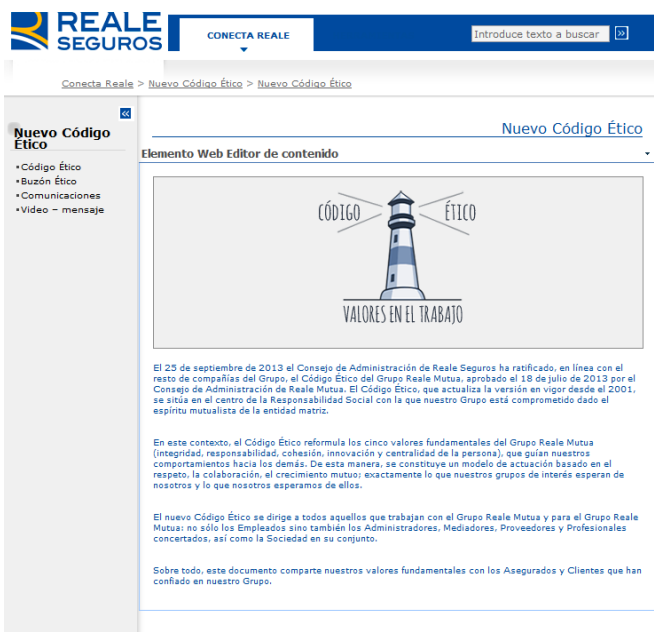


Figura 3.9. Código Ético

El portal del Código Ético recoge los valores de comportamiento de las empresas de Reale Group hacia sus stakeholders. Este espacio tiene un menú en la columna que se puede apreciar a la izquierda en la *Figura 3.9*:

- *Código Ético*
- *Buzón Ético*
- *Comunicaciones*
- *Vídeo – Mensaje*

Cabe destacar que este es uno de los puntos de la Intranet en el que el cliente, en este caso los empleados, puede manifestarse a través de un formulario, como observa en la *Figura A.39* del Anexo de Imágenes, que llega a una comisión formada por personal del departamento de RSC y de Cumplimiento Normativo, que analizarían la comunicación y

que en el caso de ser necesario, la elevarían a un órgano de gobierno superior. Este canal es completamente confidencial, aunque no es anónimo.

3. Desarrollo de la Solución

3.2.1.9. Minisite Comercial

Este minisite recoge la información del área Comercial y dentro de esta de varios departamentos, como Administración Comercial, Canal de Agencias, Bancaseguros, Corredores y Agentes exclusivos.



Figura 3.10. Minisite Comercial

Como se observa en la *Figura 3.10*, dentro de este minisite además se pueden acceder, a través del menú de la columna de la izquierda, a los siguientes apartados:

- *Documentos*
- *Noticias*
- *Encuestas*
- *Ley de la mediación*

En este caso, y a diferencia de lo expuesto anteriormente, por ejemplo en el minisite de comunicaciones, sí que es posible hacer una búsqueda filtrando por

los departamentos a los que pertenece este espacio.

En la imagen del inicio del minisite se muestra la última actividad de este, que, como puede observarse, es bastante reciente. Sin embargo la actividad anterior tiene fecha de 2009, lo que revela el poco uso que se le ha dado a este espacio.

3.2.1.10. Minisite Marketing

El minisite del área de Marketing está especializado para el área, por lo que los apartados que se pueden encontrar en él, lejos de ser los genéricos del resto de minisites, son los siguientes:

- *Agenda de comunicaciones*
- *Campañas Marketing*
- *Censo Documentos*

Entre los problemas detectados a lo largo de este trabajo, uno de los principales es que las áreas son estancas, es decir, que no comparten información unas con otras. Entre esta información no compartida destaca el momento en el que cada una de ellas va a realizar una comunicación, que puede ser aprovechada por otra para hacer llegar su mensaje al mismo público, por lo que el hecho de encontrar una agenda de comunicaciones en este minisite puede ser interesante para el objetivo de este proyecto.

3. Desarrollo de la Solución



Figura 3.11. Minisite de Marketing

Si entramos a la agenda de comunicaciones lo que se encuentra es el acceso a un minisite externo al que hay que llegar mediante usuario y contraseña. Una vez dentro de este minisite lo que se encuentra no son comunicaciones que se hayan hecho, ni que se tengan previsto hacer, sino un histórico de las campañas que debería haber en la actualidad, aunque como se puede observar en la *Figura 3.12*, las campañas que hay dentro de este espacio datan del año 2010, por lo tanto

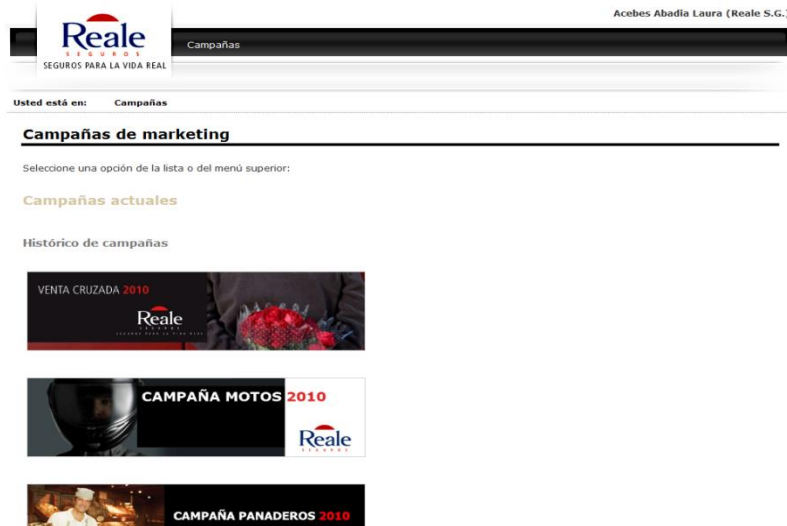


Figura 3.12. Agenda de comunicaciones

podemos considerar que este espacio tampoco se encuentra actualizado.

A pesar de esto también se puede observar que las comunicaciones que se han colocado en esta agenda no son recientes, por lo que se puede suponer que se encuentra en desuso.

Respecto al apartado del censo de comunicaciones, estas son plantillas de cartas, revisadas por el departamento de Marketing, que se envían desde el departamento de Prestaciones, como ya se ha mencionado en la entrevista con su responsable y que se dirigen a clientes, proveedores, contrarios (en caso de siniestro) y en algunos casos también a mediadores, pero no a empleados a

3. Desarrollo de la Solución

excepción de que el empleado cumpla a la vez el rol de cliente, por lo que no es necesario analizarlas para la finalidad de este proyecto.

3.2.1.11. Minisite SADC

El Servicio de Atención y Defensa del Cliente también cuenta con un apartado dentro de la



Figura 3.13. Minisite SADC

Intranet. Al ver la Figura 3.13 destacan dos cosas. La primera es que en este minisite, igual que ocurría en el de Comercial, se puede hacer una búsqueda, en este caso por tipo de documento. La segunda es que volvemos a un espacio en el que los apartados son genéricos, pero añadiendo algunos específicos para esta área:

- Documentos
- Noticias
- Encuestas
- Informes
- Asuntos de Especial Interés

En las últimas fechas se han incluido en el minisite los informes mensuales del

Servicio correspondientes a los meses de Abril y Mayo.

3.2.1.12. Minisite Agroreale

Este es un minisite que no corresponde a un área en concreto, sin embargo se corresponde a uno

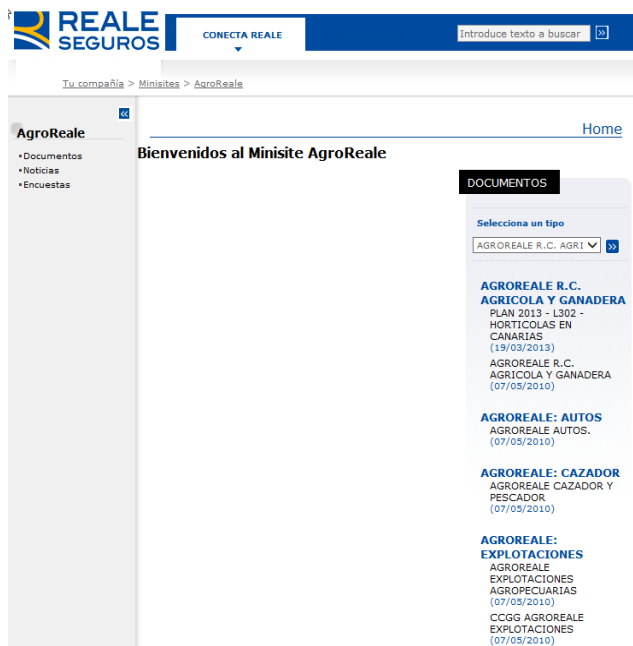


Figura 3.14. Minisite Agroreale

de los segmentos que comercializa la compañía, por lo que, aunque algunos de los productos no son diferentes a los que se pueden vender al resto de clientes, por pertenecer a este segmento los productos adquieren ventajas que los hacen diferentes.

Sin embargo hay que recordar que Aggroreale ya tiene un espacio dedicado en el minisite de segmentos, en el que se describen los productos, mientras que aquí, en el apartado de noticias, se encuentran documentos especiales para algunas regiones concretas del país. Hay

3. Desarrollo de la Solución

que valorar si conviene mantener los dos minisites o se pueden unir ambos en uno, para que cuando un empleado necesite consultar algo acerca de estos productos no tenga que visitar distintos espacios para disponer de la información completa.

El responsable de este minisite, así como del de Productos y del de Segmentos es el departamento Técnico.

3.2.1.13. Minisite Centro de Atención del Usuario (CAU)

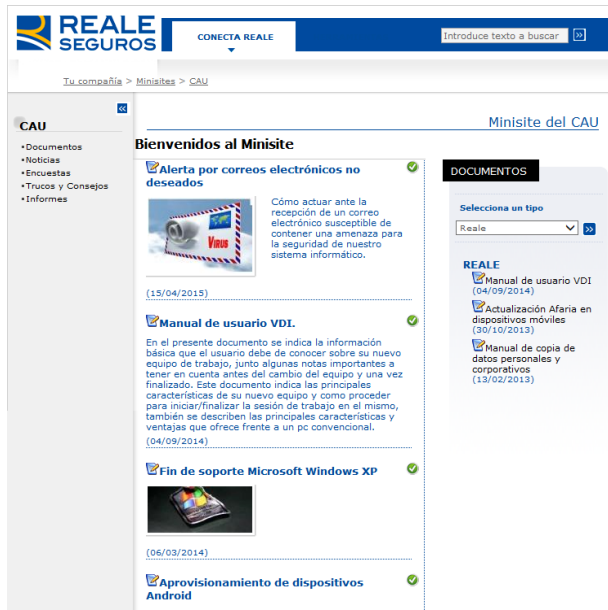


Figura 3.15. Minisite CAU

En este minisite se pueden encontrar algunas de las comunicaciones que se han enviado a través del correo electrónico, manuales y trucos y consejos para ayudar a los empleados en su día a día. Como se observa en la *Figura 3.15*, el minisite tiene los siguientes apartados:

- *Documentos*
- *Noticias*
- *Encuestas*
- *Trucos y consejos*
- *Informes*

En este minisite se pueden hallar bastantes comunicaciones actuales y muestra una actividad periódica a lo largo del tiempo.

3.2.1.14. Minisite Comunicación

El minisite del departamento de Comunicación Institucional no tiene ninguna comunicación en él,

tal y como muestra la *Figura 3.16*, a pesar de que consta de seis apartados, algunos de ellos son exclusivos de ese minisite:



Figura 3.16. Comunicación

- *Listas*
- *Discusiones*
- *Documentos*
- *Noticias*
- *Encuestas*
- *Foros*

3. Desarrollo de la Solución

3.2.1.15. Minisite Organización

El minisite de Organización, a diferencia de los anteriores, sólo consta de una página de inicio, sin apartados adicionales para dividir la información que se coloca en este espacio.



Figura 3.17. Organización

Además, a partir de la imagen se observan tres cosas:

- Como no hay apartados dentro del minisite no se pueden realizar búsquedas entre las comunicaciones añadidas
- La última comunicación que se ha realizado es de 2011
- Sólo se da información del área de procesos, mientras que de proyectos, ya sean locales o estratégicos, no hay comunicaciones.

3.2.1.16. Minisite Prestaciones

Desde el departamento de Prestaciones se comunican algunos hitos importantes a través de la Intranet, sin embargo en el minisite solo se encuentra una comunicación que data de 2009.



Figura 3.18. Prestaciones

En este espacio podemos encontrar varios apartados, pero el minisite no permite realizar una búsqueda de comunicaciones como se puede ver en la Figura 3.18:

- Documentos
- Noticias
- Encuestas
- Guía de Servicio

3. Desarrollo de la Solución

En esta guía se puede realizar una búsqueda de los proveedores de talleres y clínicas para la prestación de servicios debido a un siniestro donde los campos de búsqueda son:

- Proveedor
- Provincia
- Localidad
- Código Postal

Además de los minisites de las áreas y de los productos, encontramos un menú de “Herramientas” en el que se encuentran otros cuatro minisites:

3.2.1.17. AIRE e Integración



Figura 3.19. AIRE e Integración

Como ya se ha explicado antes AIRE es la aplicación informática que se emplea en Reale durante toda vida de las pólizas. Aquí los mediadores las dan de alta, anotan los hitos que acontecen a cada una de ellas hasta que causan baja.

En este minisite se coloca información acerca de la integración de la plataforma AIRE con las plataformas de los corredores, ya que estos al encargarse de vender pólizas de distintas compañías, requieren de la integración de estas plataformas de las distintas compañías aseguradoras en una plataforma propia de la correduría.

En este minisite (Figura 3.19) se encuentran los

siguientes apartados:

- *Integración de Servicios*
- *Software*
- *Manual AIRE*
- *Un paseo por AIRNET*

3.2.1.18. Solicitudes

A través de este espacio los empleados pueden hacer distintas solicitudes, dependiendo del acceso que se permite desde la Intranet, entre ellas solicitudes de creación de minisites, reserva de salas o solicitud de vacaciones.

3. Desarrollo de la Solución



Figura 3.20. Solicitudes

3.2.1.19. Servicios

El minisite de servicios recoge, según su propia descripción, una “Selección de utilidades” para ayudar a los empleados en el uso de la Intranet con los siguientes apartados:

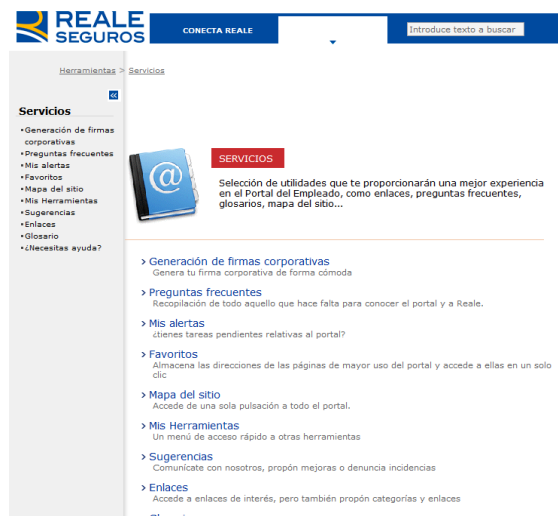


Figura 3.21. Servicios

- *Generación de firmas corporativas*
- *Preguntas frecuentes*
- *Mis alertas*
- *Favoritos*
- *Mapa del sitio*
- *Sugerencias*
- *Enlaces*
- *Glosario*
- *¿Necesitas ayuda?*

3.2.1.20. Participa

Este es el minisite desde el que los empleados pueden expresar sus dudas y opiniones. Para ello cuentan con cuatro espacios diferentes como se puede observar en la Figura 3.22:

- *Foros*
- *Tablón de anuncios*
- *Mis anuncios*
- *Encuestas*

3. Desarrollo de la Solución



Figura 3.22. Participa

Respecto a las encuestas, este espacio no acoge una nueva desde el año 2013, recogiendo la opinión de cursos de formación, de productos o de herramientas de trabajo como por ejemplo los portátiles corporativos.

En cuanto a los foros, como se puede observar en la *Figura A.74* adjunta dentro del anexo de imágenes, los trabajadores plantean preguntas que son respondidas por los responsables correspondientes, sin embargo, cuando se intenta entrar en un tema de discusión en concreto no se pueden ver las preguntas, aunque sí las respuestas.

3.2.2. Correo Electrónico

La herramienta que se emplea para el correo electrónico es Microsoft Outlook. Este sistema de correo electrónico permite enviar y recibir emails, convocar reuniones, almacenar las direcciones corporativas, y llevar la agenda personal, facilitando la comunicación entre cualquier empleado de la empresa y cualquier stakeholder con quien esté interesado en contactar.

Outlook permite ciertas funcionalidades bastante prácticas como añadir nivel de importancia a los emails, de manera que el receptor puede observar la prioridad que tiene para el emisor la comunicación que ha recibido.

Además los emails recibidos se pueden ordenar atendiendo a distintos criterios, como puede ser la fecha, la hora, el receptor, el emisor, las marcas de importancia, el tamaño, el asunto, si llevan datos adjuntos o no, etc. Esta herramienta de correo permite realizar búsquedas entre los mensajes recibidos a través de cualquier “palabra clave”, que puede estar contenida en el emisor del mensaje, en el asunto o incluso en el propio mensaje en sí mismo, o filtrar los correos por cualquiera de las categorías ya mencionadas.

También permite al usuario, entre otras cosas, crear carpetas para hacer su propia clasificación de los emails que ha recibido como se puede observar en la *Figura 3.23*.

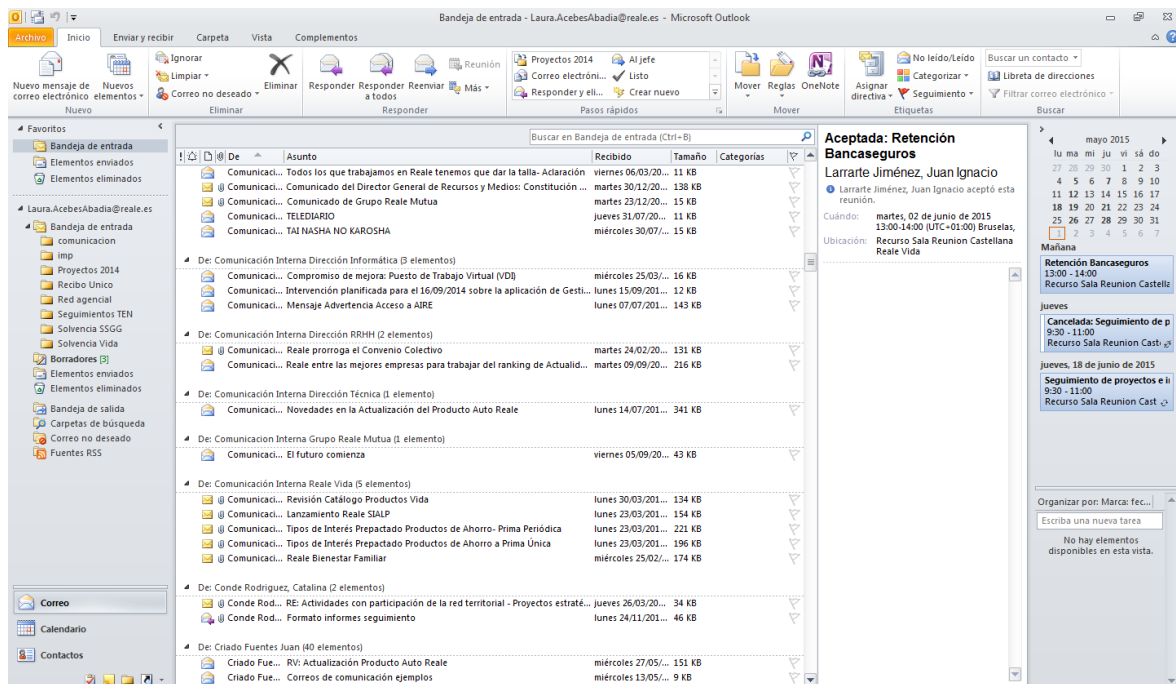


Figura 3.23. Microsoft Outlook

3.3. Análisis de los formatos de comunicación interna

En este apartado se trata de analizar los formatos, adicionales a las herramientas de la comunicación interna, conociendo cuáles son sus características, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

3.3.1. Newsletter

Como ya se ha contado anteriormente en la entrevista con la persona responsable de la comunicación interna en el departamento de RRHH, las Newsletters son emails maquetados con la imagen corporativa de Reale, cuya información se envía a través de este canal porque, según los responsables, tienen prioridad ante otras comunicaciones y el correo electrónico es el mejor canal para hacer a los empleados partícipes de ella.

Sin embargo el concepto de Newsletter que hay en la empresa se acerca más al de una circular diseñada con un texto y una imagen, que a lo que en origen es una Newsletter: un boletín informativo que recoge los temas de interés o las novedades.

Actualmente no se puede establecer un patrón de envío, de hecho en la entrevista con la responsable de comunicación interna reconoce que no hay un calendario previsto para estos emails. Cuando se da la prioridad suficiente a una comunicación para ir por Newsletter, se

3. Desarrollo de la Solución

maqueta y se envía. Esto puede producir que en un mismo día lleguen varias desde distintas áreas mientras que otros días no llega ninguna.

Una ventaja de la comunicación a través de las Newsletters es que en la creación del email, se pueden diferenciar los empleados que tienen acceso a la comunicación, es decir, se pueden enviar, por ejemplo, Newsletters que llegan sólo a los responsables de las áreas o al personal que trabaja en una territorial concreta.

3.3.2. Comunica

Estas comunicaciones se reservan para la transmisión de información estratégica directamente desde el mando de las áreas a su personal directo, fomentando así el vínculo entre los trabajadores y sus responsables y facilitando la comprensión por parte de los empleados de una información de vital importancia para la empresa.

Esta comunicación viene acompañada de una presentación que realiza el departamento de RRHH para facilitar la exposición del tema, dado que es necesario un apoyo en la transmisión de la comunicación y por la importancia del asunto tratado, que requiere en ocasiones la explicación de datos complicados y farragosos. Además esta presentación permite a Comunicación Interna adaptar el lenguaje a los empleados, ya que no es lo mismo explicar ciertos datos, por ejemplo, de proyectos estratégicos a los trabajadores del departamento de proyectos que están familiarizados con el lenguaje y el método a seguir, que al resto de trabajadores que reciben noticias de un proyecto que está realizando la empresa por primera vez.

Es relevante que esta sea la única comunicación que tiene un mecanismo de feedback definido, ya que como se ha comentado anteriormente cuando se realiza un “Comunica” los empleados reciben una encuesta en la que el departamento de Recursos Humanos les pide su opinión acerca de la misma y les permite añadir sugerencias a tener en cuenta para las próximas.

Sin embargo estas comunicaciones no tienen una periodicidad fija, por lo tanto no se puede establecer un patrón de envío y los trabajadores no lo tienen presente cuando resumen los formatos mediante los cuales reciben información de la empresa.

3.3.3. Revista Interna

La Revista Interna era una publicación online trimestral. Cada vez que se publicaba una se enviaba un email a los empleados avisándoles de su disponibilidad online. En ella se recogía información del sector, datos del grupo, artículos pertenecientes a las actividades de Reale Mutua en Italia y también de Reale Seguros Generales y Reale Vida y Pensiones en España y entrevistas con algún directivo de la empresa, con el fin de acercar a los altos cargos a los trabajadores y trasladar mensajes desde los altos mandos.

Esta revista se publicó por última vez en abril de 2014, por tanto a la entrega de este trabajo habrá hecho más de un año en que este formato de comunicación ha dejado de estar operativo. Sin embargo se puede acceder a cualquiera de las anteriores ediciones desde la Intranet.

La revista se publicaba mediante la plataforma ISSUU, que permite crear un reporte hacia Reale sobre los índices de lectura, qué páginas se habían leído más y por tanto cuales interesan más a los lectores, en las que más se han detenido, etc.

3.4. Análisis de las comunicaciones

A lo largo del año 2014 se han realizado a través las herramientas anteriormente explicadas 171 comunicaciones a todos los empleados:

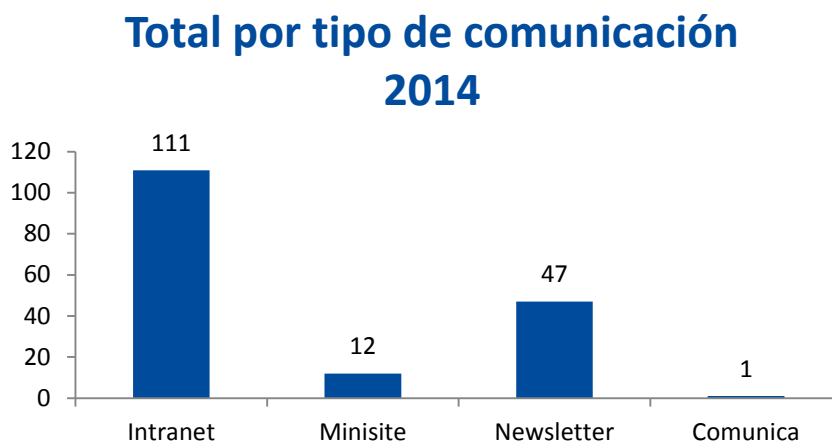


Gráfico 3. Total comunicaciones 2014

Como se puede ver en el *Gráfico 3* la mayor parte de las comunicaciones llegan a través de la intranet, mientras que un tercio de ellas llegan en forma de Newsletter a los buzones de correo de los empleados. Según las palabras de la responsable de la comunicación interna, las comunicaciones que llegan a través de Newsletter, se cuelgan posteriormente en la intranet y dada la prioridad de este canal frente al portal del empleado aproximadamente se prioriza 1 de cada 2 comunicaciones.

Los dos siguientes gráficos muestran cómo se distribuyen estas comunicaciones por meses:

3. Desarrollo de la Solución

- Intranet

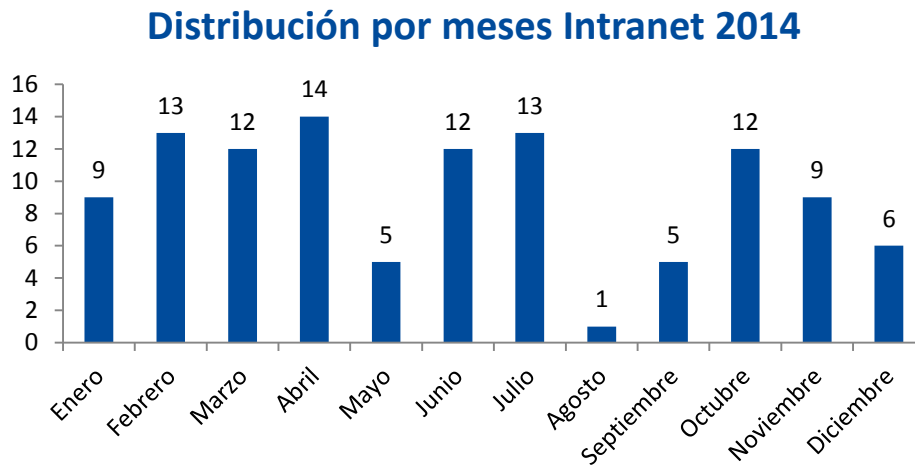


Gráfico 4. Comunicaciones por meses Intranet 2014

- Newsletters

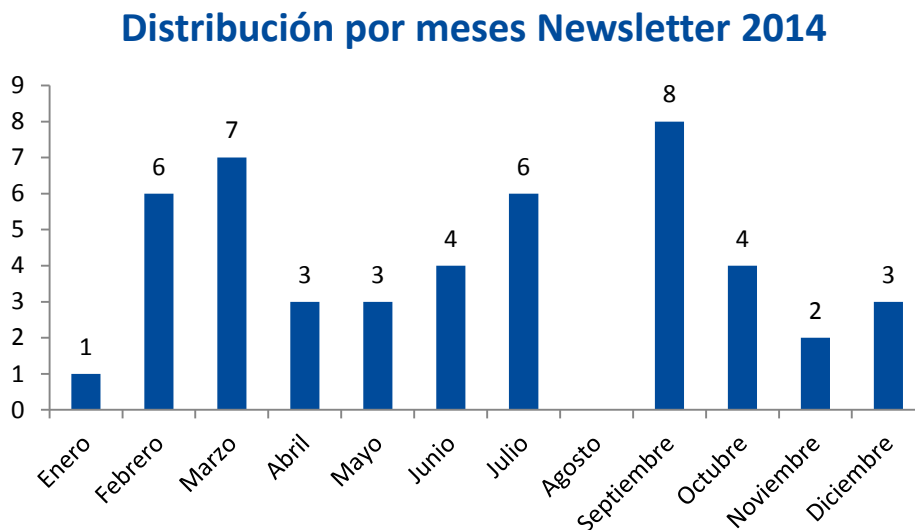


Gráfico 5. Comunicaciones por meses Newsletter 2014

Se puede observar que no hay un patrón en el volumen de las comunicaciones, ya que aunque los principales “valles” se producen en los periodos vacacionales de verano y navidad, uno de los meses que menos comunicaciones se envían es mayo sin motivo aparente. Si se observa el gráfico de las Newsletters, todavía es más difícil encontrar un patrón en el volumen de las comunicaciones enviadas. Por lo tanto se deduce que las áreas comunican cuando les ocurre un hito que creen que es necesario poner en conocimiento de los empleados, pero que no hay una planificación previa.

Si se observan las 171 comunicaciones desde el punto de vista departamental en el *Gráfico 6*:

Total comunicaciones por área 2014

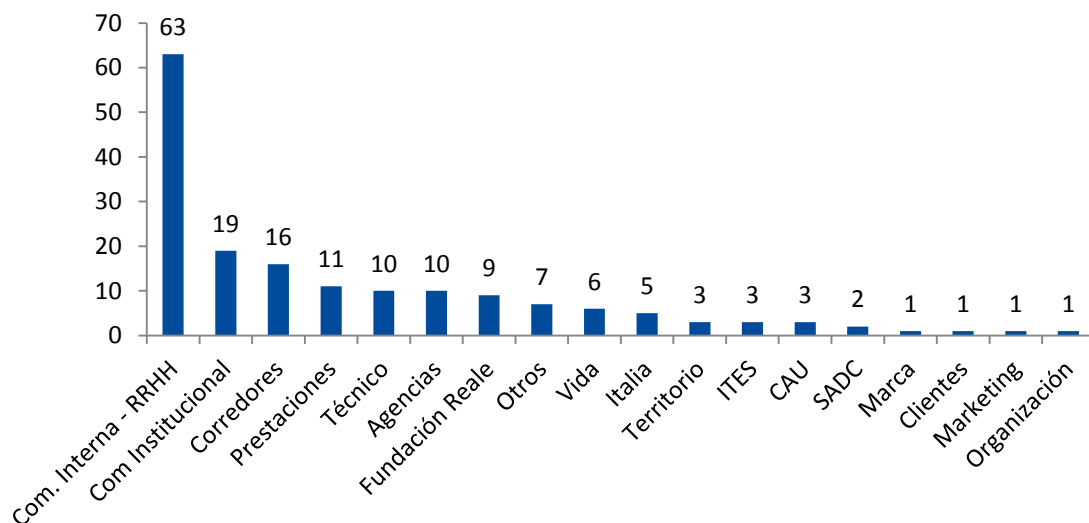


Gráfico 6. Total de comunicaciones por área 2014

Se puede ver que el departamento que más comunica, con mucha diferencia es el de Recursos Humanos. Hay que tener en cuenta que entre las distinciones que se han hecho, por ejemplo las comunicaciones de la Fundación Reale, como ya se ha explicado anteriormente las redacta el área de Comunicación Institucional, por lo que este es el segundo departamento que más comunica.

Cabe resaltar que áreas como Clientes, Marca, Marketing u Organización sólo realicen una comunicación en un año dirigida a todos los empleados.

Hay que decir que estas son las comunicaciones que recibe un empleado de central, sin embargo, sin embargo por lo descrito en las entrevistas de los emisores, las comunicaciones a los empleados de las zonas territoriales son mucho más abundantes. Cogiendo como ejemplo la territorial de Madrid, Castilla La-Mancha y Extremadura, las comunicaciones no operativas que han recibido, además de las ya descritas que a través de la Intranet o por medio de Newsletter son (Gráfico 7):

3. Desarrollo de la Solución

Comunicaciones no operativas por correo electrónico al territorio 2014

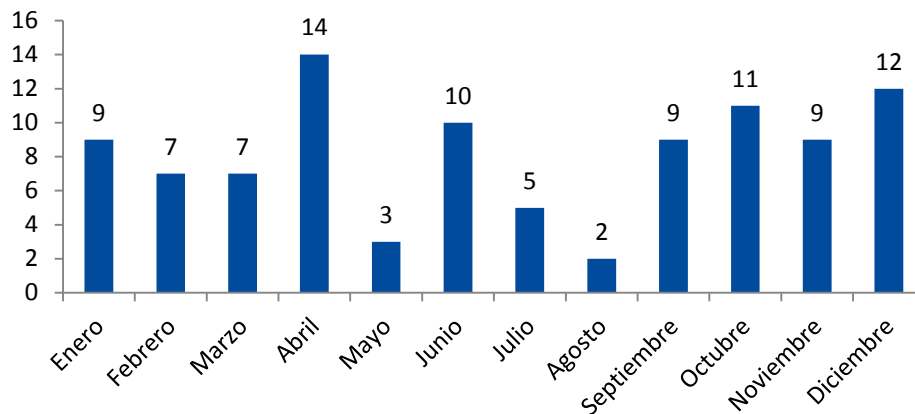


Gráfico 7. Comunicaciones al Territorio

Estas comunicaciones llegan a sus destinatarios en forma de correos electrónicos directamente desde las áreas. Se puede observar que el volumen de comunicaciones que reciben se concentra al final del año, que es cuando se prepara el plan de acción para el año siguiente y que en esta territorial coincide con la inauguración de cuatro agencias. Además a final de año se inicia con la formación para el personal de las territoriales para la puesta en marcha del nuevo Plan estratégico de Agencias. Destaca en este gráfico el pico de comunicaciones del mes de abril, cuando coinciden el lanzamiento del segmento de ONG y asociaciones, la reorganización del área de transportes y del de Prestaciones, y el cambio de Consejero Delegado.

A todas estas comunicaciones, es necesario añadir todas aquellas que se requieren para la operativa de los trabajadores y que en la mayoría de los casos reciben por medio del correo electrónico, por lo que es muy difícil que los empleados puedan llegar a asimilar tanta información.

3.5. Análisis de la situación actual

A partir de los análisis de la situación actual y de las herramientas, en este apartado voy a llevar a cabo la identificación de los riesgos para la Comunicación Interna en Reale Seguros.

3.5.1. Identificación de Riesgos

Para realizar un análisis DAFO, que permita ver de manera sencilla los riesgos en los que puede incurrir la empresa a la hora de la comunicación interna.

3. Desarrollo de la Solución

Un riesgo, según recoge la Real Academia Española de la Lengua en su edición de 2014, es la “contingencia o proximidad de un daño”. Respecto a la comunicación interna hay que encontrar aquellos puntos que hacen peligrar que el mensaje llegue íntegro, en tiempo y forma a su destinatario.

Para identificarlos y siguiendo la metodología expuesta en el primer punto del presente trabajo, con el objetivo de poder realizar un diagnóstico acorde a la realidad de la comunicación en Reale, se han entrevistado también a empleados, considerándolos clientes de la comunicación interna, con el fin de desvelar problemas e identificar los riesgos. Además, en las entrevistas a los responsables de comunicación de las áreas, también se les ha preguntado acerca de cómo consideraban ellos, como empleados, el estado de la comunicación interna.

Los principales riesgos identificados son:

- **Falta de actualización e infrautilización de la Intranet:**

Este riesgo viene derivado del uso excesivo del correo electrónico.

Aunque este problema se puede aplicar a todas las comunicaciones que se realizan en la compañía, para el caso concreto de la comunicación interna existe la creencia de que se han de enviar las comunicaciones por email por si el canal oficial, en este caso la Intranet, falla. Por esto se envían las Newsletters a las direcciones de correo electrónico de los empleados, con el fin de asegurarse que acceden a la comunicación.

Además si todo lo que hay que comunicar se envía por email, no es necesario actualizar la intranet porque al empleado ya le ha llegado el mensaje. Y como la intranet no se actualiza, el usuario, en este caso el trabajador, no tiene necesidad de acceder a ella.

Para que los empleados utilicen más la Intranet habría que incluir en ella herramientas e informaciones de utilidad e interés, de modo que se convierta no sólo en un medio de información, sino en un recurso de trabajo.

- **Pérdida de perspectiva de la importancia de la comunicación:**

Un problema derivado del excesivo uso que se hace del email es que se pierde la perspectiva de la importancia de la comunicación, es decir, lo prioritario es aquello que llega por correo electrónico, pero si todo llega por este canal no es posible discriminar lo que es realmente importante de lo que no lo es, provocando saturación y rechazo. Y si además todo llega por el correo, no existe necesidad de utilizar la intranet.

- **Desinformación por parte del empleado:**

No se hace un seguimiento de las comunicaciones y en el proceso descrito apenas hay ningún mecanismo definido de Feedback. Como ya se ha dicho con anterioridad, el único dato de lectura que se puede extraer es de la revista interna. Este dato aporta el número de lectores que ha tenido la revista y qué páginas han sido leídas, permitiendo por lo tanto tener conocimiento sobre qué informaciones son más atractivas para los empleados. También en los “Comunica” hay feedback; se envía una encuesta para que valoren la comunicación y en ella pueden añadir sugerencias. Además en este formato la

3. Desarrollo de la Solución

información se transmite presencialmente permitiendo establecer una relación más cercana entre el comunicador y el receptor.

Sin embargo no son frecuentes, y es en las comunicaciones habituales donde el emisor no tiene conocimiento de si su mensaje ha llegado a todos los receptores que requerían de la información y si ha sido entendida por estos.

- **Conocimiento por fuentes externas:**

En ocasiones las comunicaciones se publican en lugares la intranet que no quedan a la vista y no llega la información mediante un correo electrónico, por lo que los empleados no se enteran de dicha información. Cuando esta tiene cierta importancia, como puede ser un cambio en el consejo de administración del grupo, que se publica exclusivamente en el portal del Reale Mutua, pero que no se le da más relevancia en los formatos de la comunicación interna a pesar de afectar a la empresa en Espeña, se da el caso en el que varios empleados se enteran de dicho cambio por fuentes externas a Reale como por ejemplo el BDS.

- **Incurrir en acciones contradictorias:**

Hay una sensación arraigada entre los encuestados de que la comunicación está muy departamentalizada: “Los departamentos son estancos. No se comparte información.” Este problema puede derivar en que desde distintas áreas se lleven a cabo acciones contradictorias como que el departamento técnico saque unas coberturas para un producto sin consultar al departamento de prestaciones y por tanto sin saber si la compañía está en disposición de proporcionarlas o no.

- **Pérdida de oportunidades de negocio:**

El hecho de que la empresa se encuentre tan departamentalizada conlleva otro riesgo, y es que al no compartir los calendarios de comunicación a otras áreas se puede incurrir en una pérdida de oportunidades de negocio, valgan como ejemplo los encuentros presenciales que hace un responsable de un área con una serie de empleados del territorio, con los que otro responsable de área puede estar perdiendo la oportunidad de trasladarles un mensaje importante.

- **Sensación de caos y desinterés por parte del empleado:**

En general las comunicaciones no están programadas, por lo que los receptores no tienen conocimiento de cuándo se les va a realizar la siguiente. Es posible que un día salgan tres comunicaciones desde distintos departamentos y al día siguiente ninguna. Además, en general, el objetivo de las áreas al comunicar es informar, pero sin valorar si el empleado necesita esa información. Este hecho puede suponer en la plantilla desidia hacia la cantidad de comunicaciones informativas que reciben, y por tanto derivar en la no lectura de las mismas.

- **Cuellos de botella:**

Se han detectado dos cuellos de botella debido al dimensionamiento de la plantilla:

3. Desarrollo de la Solución

- En Recursos Humanos: No puede redactar prácticamente todas las comunicaciones que llegan a los empleados, dado que solo puede dedicarse a ello en exclusiva una persona. Esto provoca que salgan pocas comunicaciones y que incluso haya días que no salga ninguna.
- En el departamento de Marca: La persona que se dedica a maquetar las comunicaciones lo hace según palabras de la responsable de RRHH, “casi como un favor”, porque no forma parte de sus funciones.

- **Riesgo en la imagen de la compañía:**

Hay ocasiones en las que cuando se lanza una campaña a la mediación, no ha llegado la información a los trabajadores que se encuentran en las territoriales. Esto supone un gran riesgo de imagen porque cuando los mediadores llaman para consultar alguna duda, los empleados del territorio no pueden solucionársela ya que ellos mismos no disponen de la información, generando en la mediación una mala imagen de la marca Reale.

Además la validación de algunas comunicaciones no es lo suficientemente exhaustiva como para evitar problemas de ortografía o coherencia, lo que puede crear sensación de malestar entre los empleados y confusión en el caso de que un empleado tenga que transmitir el mensaje si no ha sido capaz de entenderlo debido a una falta de revisión, como se puede ver en la *Figura 3.24*:



Figura 3.24. Ejemplo de Newsletter 2 y extracto

- **Confusión en la identificación del emisor:**

En ocasiones las comunicaciones se envían sin firmar, por lo que en caso de duda o necesidad de aclaración es imposible acudir al responsable de la misma, como por ejemplo en la *Figura 3.25*.

3. Desarrollo de la Solución

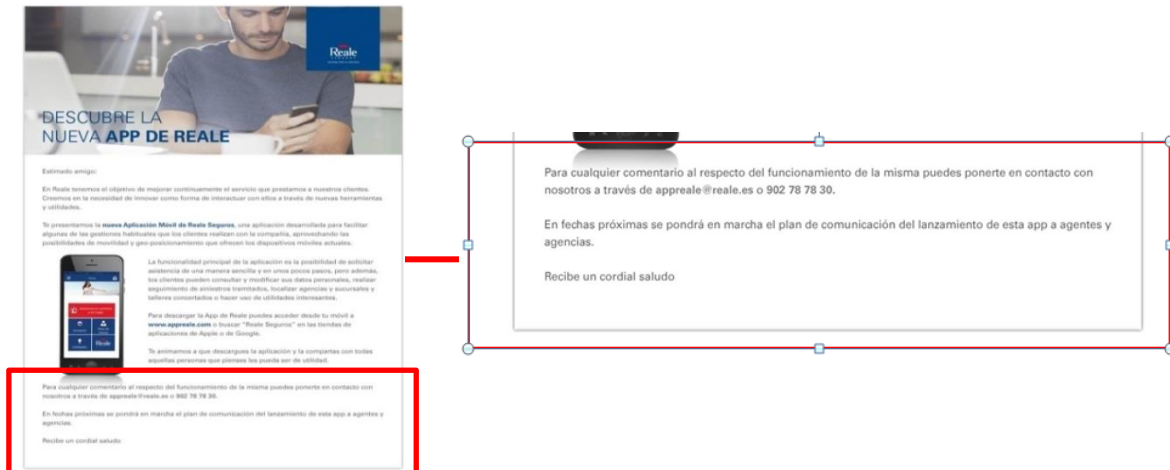


Figura 3.25. Ejemplo Newsletter 3 y extracto

- **Confusión de competencias entre las áreas:**

Cabe destacar una apreciación que remarca uno de los responsables de la comunicación: hay confusión acerca de las competencias del resto de las áreas, ya que hay responsables de área que no saben quién debe mandar ciertas comunicaciones, por ejemplo si debe distribuirse desde el departamento de comunicación interna o desde el buzón genérico de la dirección de comunicación, a quién debe mandar sus comunicaciones, a todos los empleados o solo a algunos, y quién es el responsable de ciertos espacios de la Intranet.

- **Conflicto de intereses:**

Actualmente no hay una política de comunicación marcada, por lo que las áreas son libres en cuanto a cómo, cuándo y qué publicar. Sin embargo no están claras las competencias de cada área, por lo que cuando se establezcan normas para la gestión de la comunicación interna pueden surgir conflictos de intereses entre las áreas.

- **Apoyo en externos:**

En el proyecto hay implicados distintos internos que pueden suponer un riesgo si no son capaces de entender las necesidades en materia de comunicación interna de la compañía, haciendo que el proyecto no sea válido para la compañía y además provocando que se haya incurrido en un gasto.

- **Calidad:**

Otro riesgo puede ser, con respecto al proyecto, la calidad de las medidas propuestas, ya que es posible que no satisfagan las expectativas del cliente.

- **Incurrir en retrasos:**

Si se hacen planificaciones muy ajustadas con un proyecto muy ambicioso, puede derivar en el retraso del proyecto, lo que supone, entre otras cosas, aumentar los costes del mismo.

3. Desarrollo de la Solución

- **Validación por los órganos de gobierno de la compañía:**

Al tratarse de un proyecto real, debe ser aprobado por el Consejo de Dirección de la empresa, ya que es este órgano el que debe salvaguardar que las medidas que se tomen estén alineadas con la política estratégica de la compañía.

3.5.2. Análisis DAFO

A partir del diagnóstico realizado hay que identificar los puntos fuertes y débiles de la comunicación interna en la empresa y las oportunidades y amenazas en el entorno (ver apartado 2.3.3). Cada uno de los apartados del DAFO se encuentra ordenado por prioridad:

Puntos débiles

1. Ausencia de un procedimiento que sirva a los objetivos de la comunicación, en función de dichos objetivos y de la diversidad de audiencias, que aporte claridad, economía y una estructura clara.
2. Falta de planificación en las comunicaciones.
3. Desconocimiento de las funcionalidades y características de las herramientas.
4. Saturación del correo electrónico.
5. Desconfianza de los emisores en la utilización de ciertos canales.
6. Áreas muy estancas.
7. Bajo seguimiento del proceso en la validación de las comunicaciones.
8. Falta de mecanismos de seguimiento y feedback.
9. Falta de costumbre/incentivos para transmitir oportunidades de mejora.
10. Desconocimiento/ confusión de competencias en materia de comunicación.
11. Falta de mecanismos para la comunicación horizontal y ascendente.

Amenazas

1. Confusión interna respecto a los objetivos prioritarios.
2. Desinterés de los empleados por la saturación de informaciones sin relevancia para la generalidad.
3. Sensación de los empleados de estar desinformados.
4. Debilitamiento de la cultura corporativa.
5. Resistencia al cambio tanto para los responsables de la comunicación como de los empleados que deben crear nuevas rutinas para acceder a la información.
6. Dispersión de los empleados entre los distintos centros de trabajo de Reale y del sentimiento de pertenencia a la empresa.
7. Aumento del desinterés de los empleados, al no atenderse sus necesidades.

Puntos Fuertes:

1. Mandato de la alta dirección para mejorar el proceso de comunicación y optimizar su eficacia.
2. Acceso de todos los empleados a ordenadores e Internet.

3. Desarrollo de la Solución

3. Existencia de Intranet en Reale y de otras herramientas de software como el correo electrónico.
4. Existencia de distintos soportes de comunicación con distinta prioridad asignada.
5. Existencia de departamentos de comunicación consolidados.
6. La comunicación personal y presencial recibe muy buenos resultados y tiene una gran acogida entre los empleados.
7. Todo el personal puede acceder a los canales de comunicación interna.
8. Habilidad de los trabajadores en el manejo de herramientas tecnológicas válidas para la comunicación interna.
9. Buena consideración de la empresa por parte de los empleados tras la recepción del reconocimiento de Best Place to Work®.

Oportunidades:

1. Crear un proceso que optimice la eficacia de la comunicación con los principales públicos de interés.
2. Definir categorías y objetivos de mensajes en función de los públicos objetivos, evitando la saturación indiscriminada y el consiguiente desinterés de los empleados.
3. Establecer herramientas que permitan medir la eficacia de la comunicación.
4. Muy buena acogida del proyecto entre los entrevistados, extrapolable en general a toda la plantilla.
5. Implantación de mejoras tecnológicas que faciliten el uso de las herramientas ya existentes.
6. Servir a la eficacia de la comunicación y, en consecuencia, a consolidar la marca de la empresa interna y externa, a la adhesión a los objetivos de la empresa, a ayudar a los empleados en el mejor cumplimiento de su trabajo, y a fortalecer el sentido de pertenencia.
7. Aprovechamiento del cambio de marca corporativa para la introducción de nuevos procesos de comunicación.

Los puntos débiles y fuertes se extraen a partir del diagnóstico realizado en los apartados 3.1, 3.2 y 3.3 mientras que las oportunidades y amenazas son posibilidades futuras que pueden ocurrir pero no hay seguridad de que acontezcan, por ello una vez identificados estos puntos y ordenados en función de su prioridad es necesario ver cómo interactúan unos con otros para poder establecer un proceso de mejora que potencie los puntos fuertes y la conversión de las oportunidades en estos ayudando a la vez a eliminar los puntos débiles y a mitigar las amenazas futuras.

En la *Tabla 6* se muestra cada uno de estos puntos identificados a partir del número asignado mientras que eran nombrados. Cuando las circunstancias externas, amenazas y oportunidades, pueden afectar a las circunstancias internas, puntos débiles y fuertes, en la *Tabla 6* aparece un asterisco, por ejemplo:

3. Desarrollo de la Solución

En el primer punto que aparece en el DAFO confluyen el punto débil más importante, y que por tanto más urge solucionar, que es la ausencia de un procedimiento que sirva a los objetivos de la comunicación, con la principal oportunidad que es crear, con este proyecto, un proceso que optimice la eficacia de la comunicación con los principales públicos de interés. Por lo tanto debe ser objetivo fundamental del proyecto potenciar esta oportunidad hasta conseguir establecerla como punto fuerte de manera que deje de existir la debilidad.

Otro ejemplo que explica el significado del DAFO es el punto que muestra la conexión entre la debilidad 1 y la amenaza 1. La debilidad es la que se acaba de contar, la ausencia actualmente de un procedimiento que sirva a los objetivos de la comunicación mientras que en este caso la amenaza es la confusión interna de los objetivos prioritarios. Esto es, si con la implementación del nuevo proceso, a los empleados, especialmente los emisores de comunicación, no les quedan claros cuales son los objetivos, seguirá sin existir un modelo de comunicación útil para los objetivos de la empresa.

3. Desarrollo de la Solución

ANÁLISIS DAFO		DEBILIDADES											FUERZAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OPORTUNIDADES	1	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*				*	*	*		
	2	*	*		*					*	*						*		*	*	
	3	*	*			*		*	*	*		*				*				*	
	4									*		*	*								*
	5			*	*	*			*			*		*	*			*	*	*	
	6	*	*			*		*	*	*	*	*	*					*			*
	7	*	*		*	*	*			*	*			*	*		*		*		
AMENAZAS	1	*			*	*					*		*		*				*		
	2	*	*		*	*			*	*		*				*				*	
	3	*	*	*	*		*		*		*	*			*	*					
	4		*			*	*	*		*			*								*
	5	*	*	*	*	*	*	*		*	*				*					*	
	6	*	*			*	*			*	*							*			
	7	*	*						*	*		*								*	

Tabla 6. DAFO

3.5.3. Conclusiones del análisis

Una vez observados cuáles son todos los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades, hay que tratar de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Para ello el objetivo del trabajo va a ser crear nuevas herramientas que sean atractivas para el empleado, de manera que esa atracción sea la que le incite a utilizarlas evitando así la resistencia al cambio de estos, ya que no se les estaría imponiendo un nuevo procedimiento sino que su visión hacia la plataforma de la comunicación interna sería proactiva.

Esta proactividad les llevaría también a mantenerse informados porque en ese caso sería el cliente, es decir, el trabajador quien demanda la información que le interesa, mitigando también así esta amenaza.

En cuanto a la amenaza que supone la dispersión de los empleados, el objetivo es hacer de la Intranet el espacio que les conecte a todos, se encuentren donde se encuentren. Además hay que tener en cuenta que Reale cuenta con siete centros territoriales con sus características singulares, por lo que es importante dotar a cada uno de la importancia que requiere, también en la comunicación interna.

Con respecto a las debilidades hay varios puntos que derivan de una falta de formación respecto a las herramientas existentes, tanto por parte de los emisores como por parte de los receptores, por lo que adquiere una gran importancia a la hora de la implantación del proyecto la creación de un plan de formación general para el manejo de la intranet como empleado y uno específico para los responsables de la comunicación de cada área en el que sean conscientes de las utilidades de cada herramienta.

Por lo tanto es necesario mejorar el proceso de comunicación interna, así como la mejora de las herramientas y formatos ya existentes.

3. Desarrollo de la Solución

3.6. Diagramas proceso actual

Tras realizar un análisis de cuál es la situación actual y valorar cuales son los riesgos que hay que mitigar con la implantación de este proyecto, el siguiente paso consiste en rediseñar los procesos de comunicación adaptando las herramientas, en el caso de que se pueda, y si no, creando nuevas herramientas que den soporte a los nuevos procesos.

Los diagramas actuales diseñados en el mapa de procesos de la compañía son:

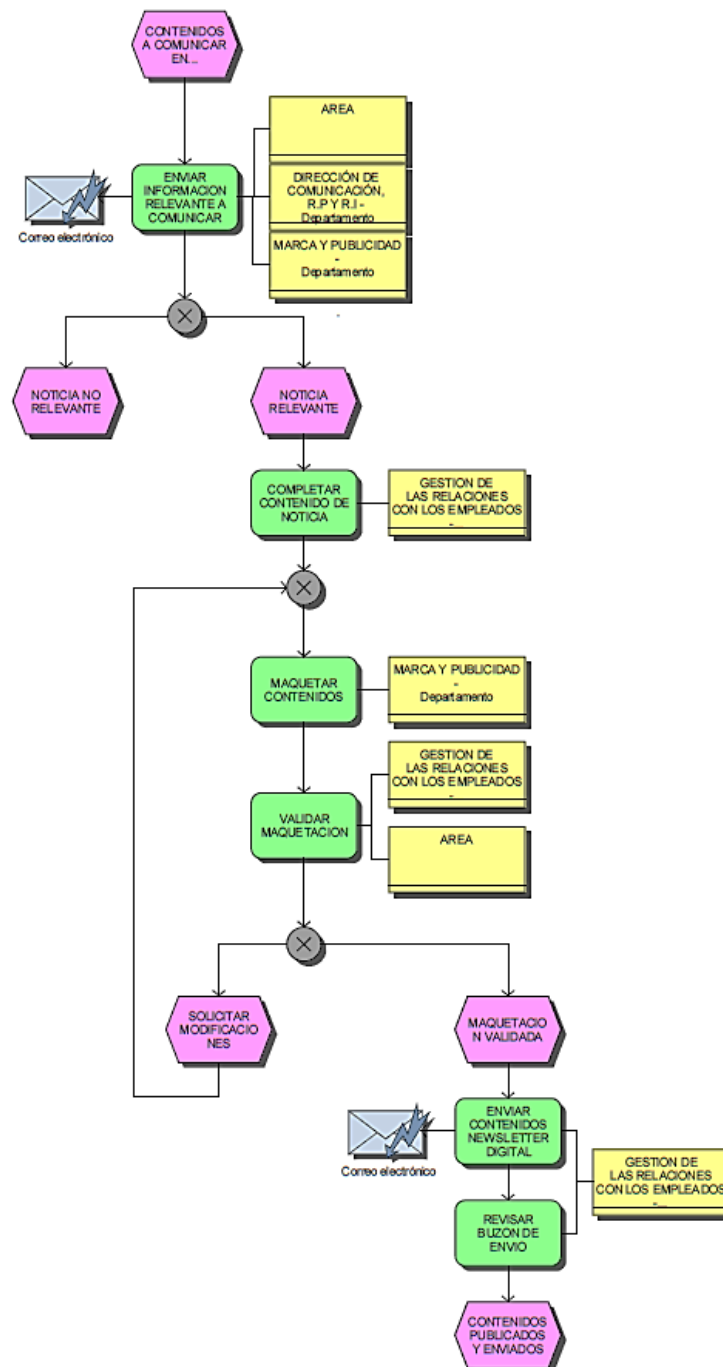
- GOB.ESC 01.01 ELABORAR Y ENVIAR CONTENIDOS EN NEWSLETTER DIGITALES
- GOB.ESC 01.02 ELABORAR Y PUBLICAR CONTENIDOS EN INTRANET
- GOB.ESC 01.03 ELABORAR, ENVIAR Y DISTRIBUIR REVISTA INTERNA REALE AL DIA
- GOB.ESC 01.05 ELABORAR Y ENVIAR PROTOCOLO COMUNICACION INTERNO COMUNICA

3. Desarrollo de la Solución

Reale - Dpto. de Organización

GOB.ESC 01.01 ELABORAR Y ENVIAR CONTENIDOS EN NEWSLETTER DIGITALES

PROCESO: GOB.ESC 01.01 ELABORAR Y ENVIAR...



/REALE/CADENA DE VALOR/PROCESOS DE GOBIERNO/GOB.ESC - ESTRATEGIA Y COMUNICACION/GOB.ESC 01 COMUNICACION INTERNA/GOB.ESC 01.01 ELABORAR Y ENVIAR CONTE

Figura 3.26. Proceso actual Newsletter
Mapa de procesos interno de Reale

3. Desarrollo de la Solución

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Unidades Organizativas
1	ENVIAR INFORMACION RELEVANTE A COMUNICAR	<p>Bien desde las diferentes áreas de la compañía, bien desde las Áreas de Comunicación Institucional o Comunicación de Mediadores, o del exterior, se envían noticias que se consideran relevantes para publicar en las Newsletter digitales. Estas noticias pueden estar relacionadas con nuevos productos, presencia en el sector...</p> <p>La información se envía por correo electrónico al área de Comunicación Interna y desde el Área se decide si es una noticia relevante o no.</p> <p>- NOTICIA NO RELEVANTE: Noticia no relevante para publicar - NOTICIA RELEVANTE: Noticia susceptible de publicar</p>	<p>AREA</p> <p>DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN, R.P Y R.I - Departamento</p> <p>MARCA Y PUBLICIDAD - Departamento</p>
2	COMPLETAR CONTENIDO DE NOTICIA	<p>En caso de ser relevante, se recibe el borrador de texto y se solicita información adicional al área correspondiente para preparar el comunicado.</p> <p>El área de Comunicación Interna también acuerda con el área solicitante la fecha en la que se va a llevar a cabo la comunicación.</p> <p>Con toda la información, se procede a redactar el contenido final y a buscar, si se considera necesario, contenido gráfico.</p> <p>Una vez la noticia ya está preparada, se solicita la maquetación al área de Marca y Publicidad.</p>	<p>GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento</p>
3	MAQUETAR CONTENIDOS	<p>Con las instrucciones dadas desde Comunicación Interna y teniendo en cuenta la plantilla institucional, el área de Marca y Publicidad procede a maquetar los contenidos.</p> <p>Una vez realizada la maqueta, lo envía a Comunicación Interna para su validación.</p>	<p>MARCA Y PUBLICIDAD Departamento</p>
4	VALIDAR MAQUETACION	<p>Desde el Área de Comunicación se procede a revisar la maquetación.</p> <p>Si se considera que la maqueta está correcta, se solicita validación de la noticia al área solicitante antes de enviarla.</p> <p>- SOLICITAR MODIFICACIONES: La maqueta no se ajusta a lo solicitado - MAQUETACIÓN VALIDADA: La maqueta se ajusta a lo solicitado</p>	<p>GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento</p> <p>AREA</p>
5	ENVIAR CONTENIDOS NEWSLETTER DIGITAL	<p>Desde el área de Comunicación Interna se procede a enviar, mediante el buzón correspondiente, a todos los empleados.</p>	<p>GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento</p>
6	REVISAR BUZON DE ENVIO	<p>Se revisa el buzón desde el que se envió la noticia para gestionar posibles respuestas y consultas en relación al envío de la misma.</p>	<p>GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento</p>

*Tabla 7. Descripción proceso Newsletter
Mapa de procesos interno de Reale*

3. Desarrollo de la Solución

Reale - Dpto. de Organización

GOB.ESC 01.02 ELABORAR Y PUBLICAR CONTENIDOS EN INTRANET

PROCESO: GOB.ESC 01.02 ELABORAR Y PUBLICAR...

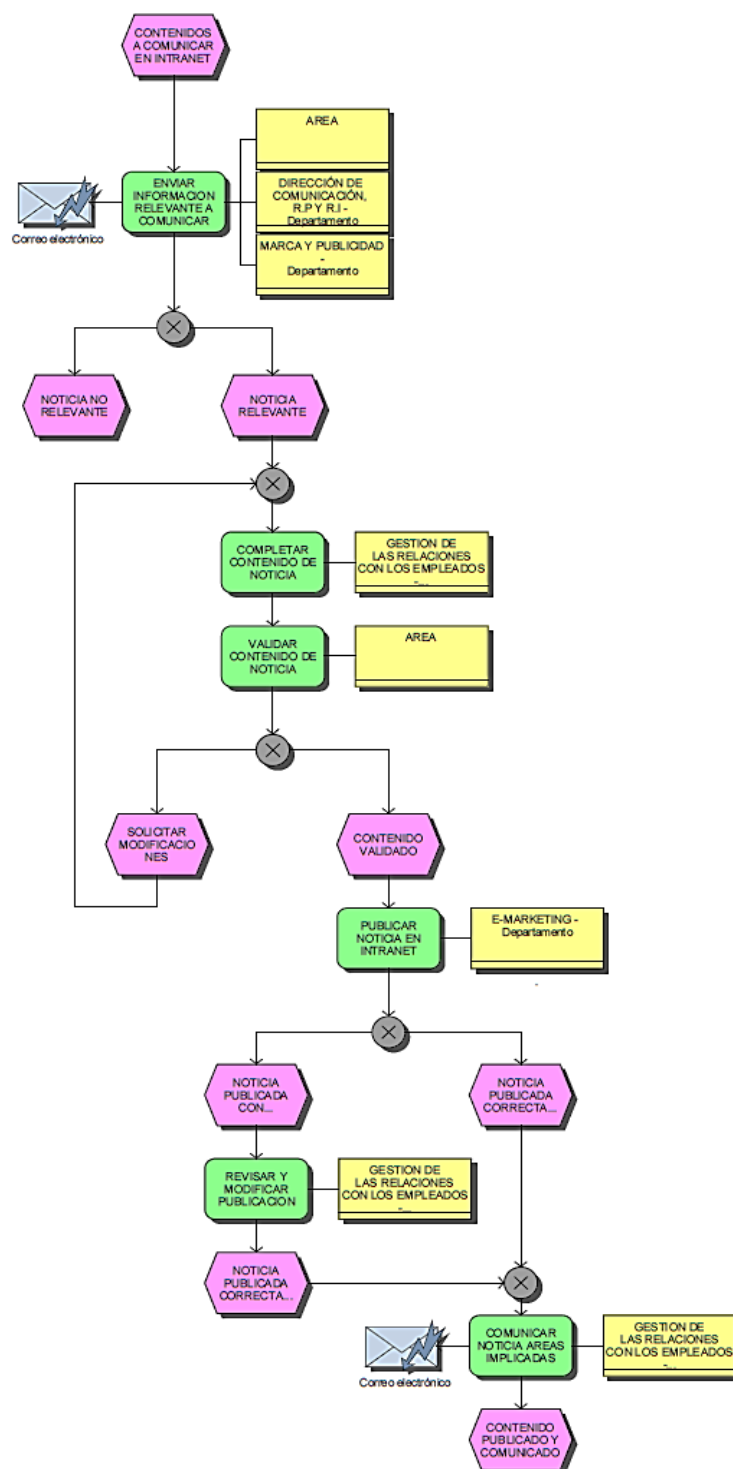


Figura 3.27. Proceso actual Intranet
Mapa de procesos interno de Reale

3. Desarrollo de la Solución

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Unidades Organizativas
1	ENVIAR INFORMACION RELEVANTE A COMUNICAR	<p>Bien desde las diferentes áreas de la compañía, bien desde las Áreas de Comunicación Institucional o Comunicación de Mediadores, se envían noticias que consideran relevantes para publicar en la Intranet de la compañía. Estas noticia pueden estar relacionadas con nuevos productos, nuevas incorporaciones, concursos, presencia en el sector...</p> <p>La información se envía por correo electrónico al área de Comunicación Interna.</p> <p>- NOTICIA NO RELEVANTE: Desde el Departamento de Comunicación se considera que la noticia no es relevante</p> <p>- NOTICIA RELEVANTE: Noticia susceptible de publicar</p>	AREA
2	COMPLETAR CONTENIDO DE NOTICIA	<p>El área de Comunicación Interna determina si la noticia es o no relevante. En caso de ser relevante valida el texto de la noticia a publicar en la Intranet corporativa. En caso de no estar de acuerdo con la noticia, se consensua con el área el texto a comunicar.</p> <p>Se solicita información adicional al área si fuera necesario o se recopila información por cualquier otro medio.</p> <p>El área de Comunicación Interna también acuerda con el área solicitante la fecha en la que se va a llevar a cabo la publicación.</p> <p>Con toda la información, se procede a redactar el contenido final y a buscar, si se considera necesario, contenido gráfico.</p>	GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
3	VALIDAR CONTENIDO DE NOTICIA	<p>Una vez completa la noticia, el área solicitante ha de validar el contenido, tanto texto como gráfico, de la noticia que se va a publicar.</p> <p>- SOLICITAR MODIFICACIONES: El contenido no se ajusta a lo solicitado</p> <p>- CONTENIDO VALIDADA: El contenido se ajusta a lo solicitado</p>	AREA
4	PUBLICAR NOTICIA EN INTRANET	<p>Desde el Área de Clientes y Oferta se publica la noticia en la Intranet una vez está validada por el petionario.</p> <p>- NOTICIA PUBLICADA CON ERRORES: Existe algún error en la noticia publicada en Intranet</p> <p>- NOTICIA PUBLICADA CORRECTAMENTE: No existen errores en la publicación</p>	E-MARKETING - Departamento
5	REVISAR Y MODIFICAR PUBLICACION	<p>Si se detectan errores en la publicación o llega alguna incidencia, se modifica la noticia desde el Área en Intranet.</p>	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
6	COMUNICAR NOTICIA AREAS IMPLICADAS	<p>Publicada la noticia en Intranet, se le envía al resto de áreas implicadas (Comunicación Institucional y Marca), para que estudien si la misma se publicará en otros portales.</p>	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento

*Tabla 8. Descripción proceso Intranet
Mapa de procesos interno de Reale*

3. Desarrollo de la Solución

Reale - Dpto. de Organización

GOB.ESC 01.03 ELABORAR, ENVIAR Y DISTRIBUIR REVISTA INTERNA REALE AL DIA

PROCESO: GOB.ESC 01.03 ELABORAR, ENVIAR Y...

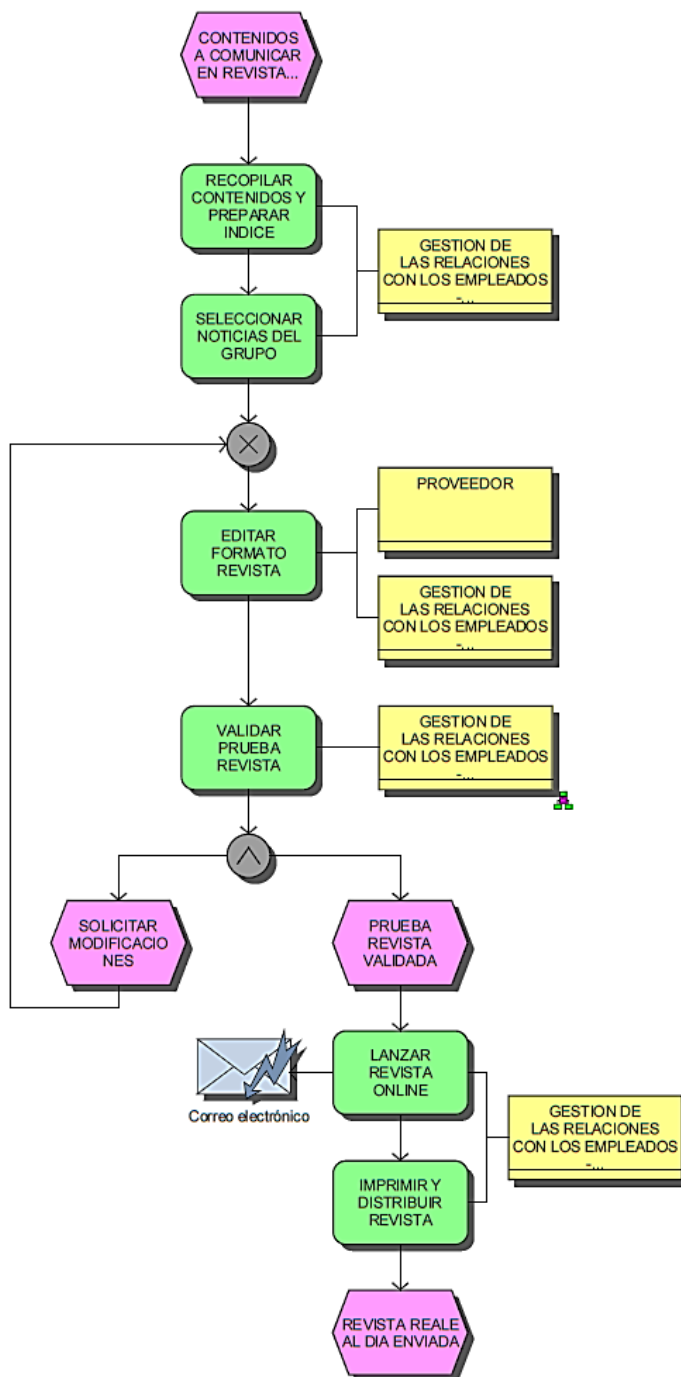


Figura 3.28. Proceso actual revista Reale al día
Mapa de procesos interno de Reale

3. Desarrollo de la Solución

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Unidades Organizativas
1	RECOPILAR CONTENIDOS Y PREPARAR INDICE	Con carácter trimestral se edita y publica la revista corporativa. Desde el área de Comunicación Interna, se preparan los contenidos a publicar en el siguiente número (redacción de los mismos) y el índice correspondiente. También se recopila la información gráfica que sea necesaria.	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
2	SELECCIONAR NOTICIAS DEL GRUPO	De entre las noticias publicadas en la revista corporativa del Grupo Reale Mutua Notizie, se seleccionan aquellas que se quieran incluir en Reale al día. Estas noticias se traducirán a español y se realizará la adaptación para publicar en Reale al Día.	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
3	EDITAR FORMATO REVISTA	Desde INESE, colaborador externo, se dará formato a la revista bajo las especificaciones previas del Responsable de Comunicación Interna.	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento PROVEEDOR
4	VALIDAR PRUEBA REVISTA	INESE enviará una prueba de la revista, la cual será entregada al Responsable de Comunicación Interna y posteriormente al director de RRHH para que dé el visto bueno o para que indique los cambios a realizar en la misma. Se observarán aspectos no sólo de contenidos, sino también de formato (colores, colocación fotografías...). - SOLICITAR MODIFICACIONES: La maqueta no se ajusta a lo solicitado - MAQUETACIÓN VALIDADA: La maqueta se ajusta a lo solicitado	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Responsable
5	LANZAR REVISTA ONLINE	Una vez la revista ha sido validada, se envía en formato electrónico a través de ISSUU a todos los empleados. El sistema ISSUU permite no sólo lanzar el contenido sino ver posteriormente las audiencias.	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
6	IMPRIMIR Y DISTRIBUIR REVISTA	En caso de que la prueba haya sido validada por el Responsable, desde el área de Comunicación Interna se procede a realizar la impresión y distribución de la revista a los centros de trabajo. En formato papel la revista se entregará a los miembros del Comité de Dirección España, Selección Dirigenti Italia, a los Canales...	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Responsable

*Tabla 9. Descripción proceso Revista Interna
Mapa de procesos interno de Reale*

3. Desarrollo de la Solución

Reale - Dpto. de Organización

GOB. ESC 01.05 ELABORAR Y ENVIAR PROTOCOLO COMUNICACION INTERNO COMUNICA

PROCESO: GOB. ESC 01.05 ELABORAR Y ENVIAR...

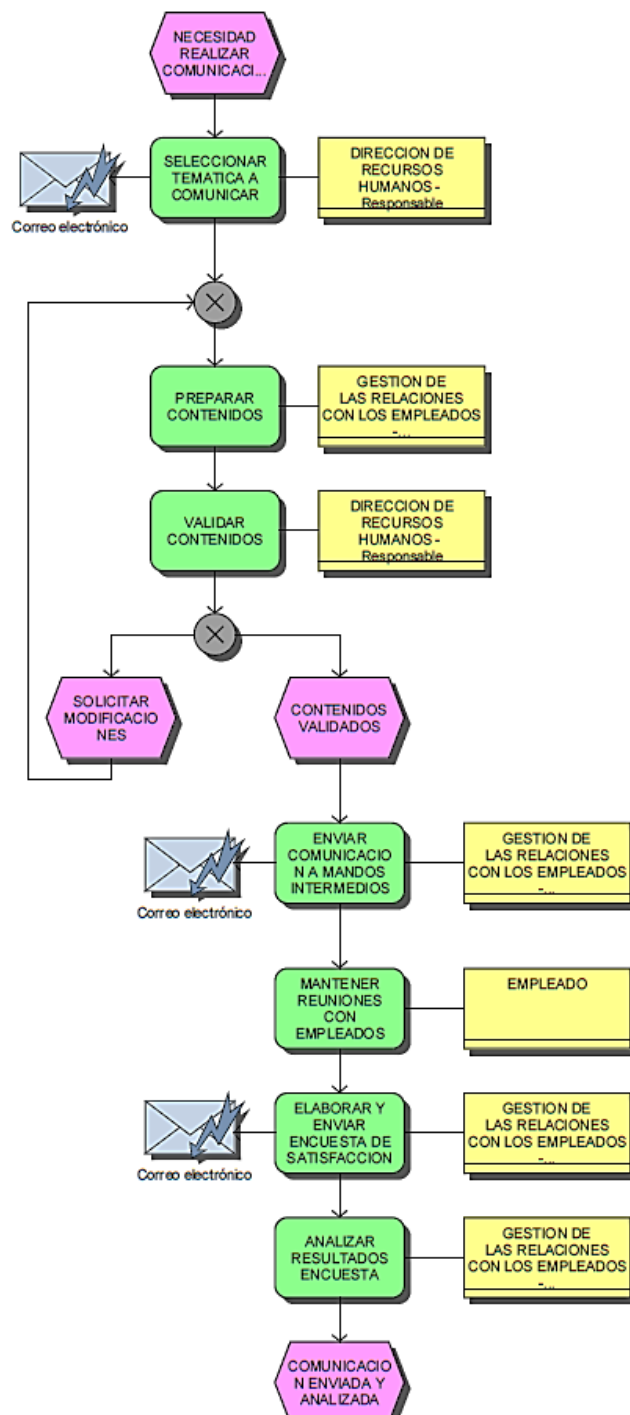


Figura 3.29. Proceso actual Comunica
Mapa de procesos interno de Reale

3. Desarrollo de la Solución

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	Unidades Organizativas
1	SELECCIONAR TEMATICA A COMUNICAR	<p>Desde la Dirección de Recursos Humanos, se seleccionan aquellos temas para comunicar a los mandos intermedios y que ellos a su vez lo comuniquen a sus equipos.</p> <p>Para ello, el área de Comunicación Interna activa una nueva edición de COMUNICA, el protocolo de Comunicación Interna de Reale, que implica un diálogo bidireccional, por el que se distribuye un PPT a los mandos para que ellos se reúnan posteriormente con sus equipos.</p>	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS - Responsable
2	PREPARAR CONTENIDOS	<p>Desde el Área de Comunicación Interna, se prepara el contenido de del PPT pidiendo la información necesaria a las Áreas implicadas en cada caso. Con toda la información, se procede a redactar el contenido final.</p> <p>La documentación que se prepara es un comunicado de presentación de COMUNICA donde se explica el procedimiento, y una presentación en PPT con el contenido a comunicar y una parte con notas que el mando puede utilizar de apoyo.</p>	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
3	VALIDAR CONTENIDOS	<p>Una vez preparados los contenidos, se presentan al área que envió la comunicación para que proceda, si lo considera, a validarlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - SOLICITAR MODIFICACIONES: Los contenidos no se ajustan a lo enviado - CONTENIDOS VALIDADOS: Los contenidos se ajustan a lo enviado 	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS - Responsable
4	ENVIAR COMUNICACION A MANDOS INTERMEDIOS	Desde el área de Comunicación Interna se envía, por correo electrónico, la comunicación a todos los mandos.	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
5	MANTENER REUNIONES CON EMPLEADOS	Los mandos, se encargan de mantener reuniones con su equipo donde se les explica el contenido incluido en el protocolo de comunicación.	EMPLEADO
6	ELABORAR Y ENVIAR ENCUESTA DE SATISFACCION	<p>Desde el área de Comunicación Interna se prepara una encuesta de satisfacción que se envía a todos los empleados una vez finalizado el plazo de reuniones (este plazo está indicado en el mail que se envía a los mandos intermedios).</p> <p>La encuesta se envía a todos los empleados de la compañía con el objetivo de tener un feedback de los empleados, a través de correo electrónico, indicando el plazo de finalización de cumplimentación. Se enviarán varios mails recordatorio.</p>	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento
7	ANALIZAR RESULTADOS ENCUESTA	<p>Todos los empleados de la compañía cumplimentan la encuesta de satisfacción.</p> <p>Finalizado el plazo de presentación de las encuestas, se realiza un filtrado de los resultados y se procede a analizarlos.</p> <p>De este análisis, se determinará las posibles implantaciones de áreas de mejora en la compañía.</p>	GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS - Departamento

*Tabla 10. Descripción proceso Comunica
Mapa de procesos interno de Reale*

4. Rediseño del proceso

Tras la elaboración del diagnóstico teniendo en cuenta tanto lo obtenido a partir de la identificación de los riesgos y el DAFO, en este capítulo se explican las propuestas de mejora para el proceso de comunicación interna y el plan de implementación para ponerlo en marcha.

4. Rediseño del proceso

4.1. Planteamiento

Los diagramas dibujados en el mapa de procesos de Reale del capítulo anterior (ap. 3.6) no aportan más información de la ya obtenida a partir de las entrevistas, por ello a partir de este punto y teniendo en cuenta lo estudiado, expongo el siguiente modelo para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado 1.2 del presente trabajo:

- Mejorar el marco de la comunicación interna: tanto a nivel organizativo como respecto a las herramientas.
- Impulsar la comunicación ascendente y la comunicación horizontal entre las áreas de la compañía.
- Crear una cultura de mejora continua en lo referente a la comunicación interna.

Para todos estos puntos hay que tener presente que el cliente final de estas comunicaciones son los empleados, un stakeholder vital en el funcionamiento de la empresa y cuya capacidad para detectar fallos y proponer mejoras puede ser de vital importancia para incrementar los beneficios de la compañía.

Con el fin de desarrollar correctamente las medidas para mejorar el proceso, estas se dividen en propuestas previas a la comunicación, propuestas de rediseño de la comunicación y propuestas posteriores a la comunicación.

4.2. Propuestas de rediseño previas a la comunicación

Para que la comunicación sea eficiente es necesario trabajar en ella desde antes de redactarla. Tomando como principio la teoría del círculo de Deming, el primer paso es “Plan” y este debe ser también el primer paso en el nuevo proceso de la comunicación interna.

4.2.1. Propuesta A.1: Planificación de las comunicaciones

Hasta ahora en las entrevistas con las áreas, ninguna de ellas, excepto el área de Comunicación Institucional, tiene y comparte un calendario de comunicaciones. Este hecho se ve respaldado por una afirmación de la responsable de la Comunicación Interna en el área de Recursos Humanos en la que remarca que muchas veces “llegan tarde” a las comunicaciones y deben redactar una información que estaba prevista cuando ya ha ocurrido, impidiéndoles, por ejemplo en el caso expuesto en la entrevista con RRHH, la toma de imágenes para acompañar la comunicación.

Además, la mayor parte de las áreas considera que el único objetivo de sus publicaciones es informar, por lo que se deduce que cuando sucede un hecho que el área considera relevante,

4. Rediseño del proceso

remite la información a comunicación interna para que la redacte y la envíe, pero sin ninguna planificación previa.

Por ello la primera **propuesta** que se realiza a este respecto es:

- **Necesidad de planificar las comunicaciones y revisar la planificación de forma mensual.**

Esto no quiere decir que no puedan surgir comunicaciones no previstas que sea necesario poner en conocimiento de los empleados, pero tras la realización de las entrevistas y del análisis de la Intranet, es posible colocar muchas de ellas dentro de un calendario con al menos un mes de antelación: Inauguraciones, Actos institucionales, Informes periódicos, Seguimientos de proyectos, Lanzamiento de campañas, Resultados, etc.

Uno de los objetivos de establecer un **calendario** es incitar a las áreas a comunicar y hacerlas **conscientes de lo que comunican**. Muchas de ellas llevan años sin preparar ninguna comunicación y simplemente cuando llega el momento de transmitir algo se ponen en contacto con uno de los departamentos de comunicación y ellos se encargan. Sin embargo, la existencia de un calendario compartido, va a crear en los emisores la necesidad de comunicar y de prever las comunicaciones y les va a hacer conscientes del volumen de información que reciben los trabajadores. A partir de ahora estos responsables deben **pensar en las necesidades de los empleados** y en cómo usar este nuevo proceso para mejorar, también, su visión de la marca.

Es importante tener en cuenta a la hora de crear este calendario, que los empleados tienen que **enterarse** de las noticias de la empresa **primero por Reale**, por lo que deben prever cuando van a enviar una comunicación, por ejemplo a la prensa, para publicarla previamente para los trabajadores, de manera que estos no se enteren por otros medios que no sean internos. Además esta previsión permitirá ver el **grado de cumplimiento** con respecto al previsto y **detectar los problemas** que puedan provocar que no se envíe alguna comunicación cuando estaba planificada y por lo tanto poder atajarlo rápidamente.

Otro de los objetivos es que el mensaje que se envía en las comunicaciones sea **asimilable** por los destinatarios, intentando no aglutinarlas todas unos días concretos mientras que haya otros días que no se envíe ninguna. Si se organizan y se conocen con antelación se pueden redistribuir a lo largo del mes, dando a los empleados una visión de eficiencia e incluso creándoles la **rutina de entrar en la intranet** todos los días, porque todos los días van a encontrar información diferente de algún área. En el caso de conseguir esta rutina, se estaría, además, mitigando uno de los riesgos identificados, que es la sensación de desinformación por parte de los empleados.

Pero planificar la comunicación no sólo debe consistir en ser capaz de colocarla dentro de un calendario, es necesario **asignarle un objetivo**, que debe ir más allá de lo que genéricamente se denomina informar. Es decir, hay que informar pero con un fin, para conseguir algo, que debe estar **alineado con los objetivos estratégicos** de la empresa. Las comunicaciones deben servir

4. Rediseño del proceso

para dar a conocer a todos los empleados las actividades que realiza cada área, pero sobre todo para ponerlas en valor.

Un ejemplo de ello, podrían ser ciertos proyectos normativos por los que hay que adaptar algunas herramientas pero que no tienen impacto en el empleado en su día a día. Estos proyectos no se publicitan de ninguna manera y sin embargo son vitales para la empresa. En muchos casos lo son tanto que el hecho de tener que acometer un proyecto normativo obliga a parar e incluso cancelar otros previstos, provocando quejas y desacuerdos, y sin embargo, el trabajo al que no se le da ninguna relevancia, porque no se conoce, puede haber sido muy duro e importante.

Esta **planificación** no debe reducirse a las comunicaciones escritas, también es importante recoger y compartir las citas para encuentros **presenciales**, de manera que se puedan crear sinergias, especialmente con los empleados de la zona territorial, que por el hecho de encontrarse más lejos de las sedes centrales de Reale es necesario más esfuerzo para organizar una reunión, por lo que cobra mayor importancia aprovechar estos encuentros.

4.2.2. Propuesta A.2: Diferenciar el stakeholder

Otro de los puntos a planificar para cada una de las comunicaciones debe ser **quién debe recibir esta información**, no sólo pensando desde el punto de vista del emisor, sino sobre todo del receptor:

- ¿Es relevante para todos los empleados?
- ¿Es útil para ellos?
- ¿Es comprensible para todos los trabajadores la comunicación? ¿Les hará falta información complementaria para poder comprender el mensaje enviado?

Por este motivo se considera necesario, y constituye la segunda **propuesta**:

▪ Diferenciar al stakeholder de empleados

Esta diferenciación debe hacerse, al menos, entre empleados de central y empleados de las territoriales, y hacerlo también en las herramientas de la comunicación.

Según expone Andrade en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (2005), “Con frecuencia los comunicadores organizacionales piensan que dentro de la empresa hay un solo público, que está constituido, en términos generales, por todos los colaboradores; por lo tanto en sus estrategias, campañas y medios no manejan mensajes diferenciados. Esto puede restar mucha efectividad a la comunicación, dado que en la organización, además de existir necesidades diferentes de información, se hablan lenguajes distintos y se encuentran marcos de referencia muy diversos”.

En Reale la razón de esta diferenciación radica en dos motivos:

4. Rediseño del proceso

- El primero de ellos es que la forma de dirigirse a unos y a otros es muy diferente. Mientras que el territorio está en contacto directo con los mediadores, solventando sus dudas e informándoles de productos, campañas, etc., en central no es necesario, en muchos casos, conocer más que hay una campaña en marcha, pero sin tener, por ejemplo, el detalle de las cifras que son necesarias que venda cada agencia de productos de vida para aumentar su categoría dentro de la red agencial de Reale y por tanto poder acceder a una serie de ventajas, por ejemplo retributivas.
- El segundo motivo es el intento de liberalizar el correo electrónico con esta simple distinción. Si desde la herramienta de comunicación los emisores pueden segmentar quienes van a ver esa información, no es necesario que la envíen por email a los interesados, de manera que quede fuera del alcance de los demás. Por ejemplo, como queda mencionado en la entrevista con la responsable de Planificación Comercial, ella sólo se comunica con empleados del territorio.

4.2.3. Propuesta A.3: Creación de un Comité de Comunicación

El responsable de esta planificación propuesta debe ser el responsable de comunicación de cada área, el cual debe quedar designado en el caso de las áreas que no cuentan con uno.

Para ello la tercera **propuesta** es:

▪ Crear un Comité de Comunicación

Planificar las comunicaciones es necesario, pero también es **necesario compartir el calendario** con el resto de áreas. Este nuevo “órgano de gobierno” de la empresa debe reunirse mensualmente e integrar a todos los departamentos emisores desde el origen de la comunicación interna.

Para la constitución de este comité, Recursos Humanos debe previamente:

- Definir la política de comunicación interna.
- Establecer los criterios que la rigen.
- Definir cuál es la imagen corporativa que se quiere proyectar con ella.

Una vez que ya estén establecidas y aceptadas por las áreas y el Comité de Dirección, las funciones del Comité de Comunicación serán:

- **Vigilar** que se cumple la política de comunicación anteriormente definida.
- Cuidar que haya coherencia en los mensajes, siempre **alineados con la estrategia** corporativa.
- Encauzar la comunicación hacia la imagen corporativa interna que se quiere crear.
- **Supervisar** el cumplimiento del **calendario** común previsto, analizando las necesidades surgidas desde el último seguimiento y las desviaciones respecto a lo planificado.

4. Rediseño del proceso

- **Controlar** que las comunicaciones están adaptadas a un **manual de estilo** específico para los empleados. Este manual debe crearlo también el departamento de Recursos Humanos, ya que es quien tiene el criterio suficiente en las comunicaciones hacia los empleados.
- **Mitigar riesgos** con respecto a la comunicación interna que puedan surgir.

La creación de este comité tiene varias **ventajas**:

- La primera de ellas es que va a establecer un **mecanismo que articule la comunicación horizontal** en un órgano de gobierno con entidad dentro de la compañía.
- La segunda, con la que se ataja un punto débil, que es además uno de los riesgos detectados, es que acaba con la estanquidad de los departamentos, ya que en él las áreas deben **compartir** con las demás las comunicaciones que quieren realizar y por tanto las acciones que están llevando a cabo en cada una de ellas.
- Esta medida además permite ayudar a atajar también otro de los puntos débiles detectados como el desconocimiento de las competencias de cada área en cuanto a la comunicación ya que estas dudas podrán ponerse de manifiesto en el comité.
- Otra ventaja fundamental es que al **implicar a** estos **responsables de cada área** en dicho comité y dotarles de poder y de capacidad de decisión dentro de la comunicación interna de la compañía se atenúa una de las amenazas detectadas con el DAFO: la resistencia al cambio de los responsables de comunicación.

Este comité debe estar dirigido por la persona responsable de Comunicación Interna, porque es el área de Recursos Humanos el que define la política de Reale con respecto a los empleados. Además esta área se encargará de todas aquellas comunicaciones de los departamentos que, por infrecuentes, se vean en la necesidad de lanzar una información hacia los empleados y no estén representados en el comité de comunicación, como pueden ser los departamentos de Auditoría Interna o Risk Management.

Así el Comité estaría conformado por:

4. Rediseño del proceso

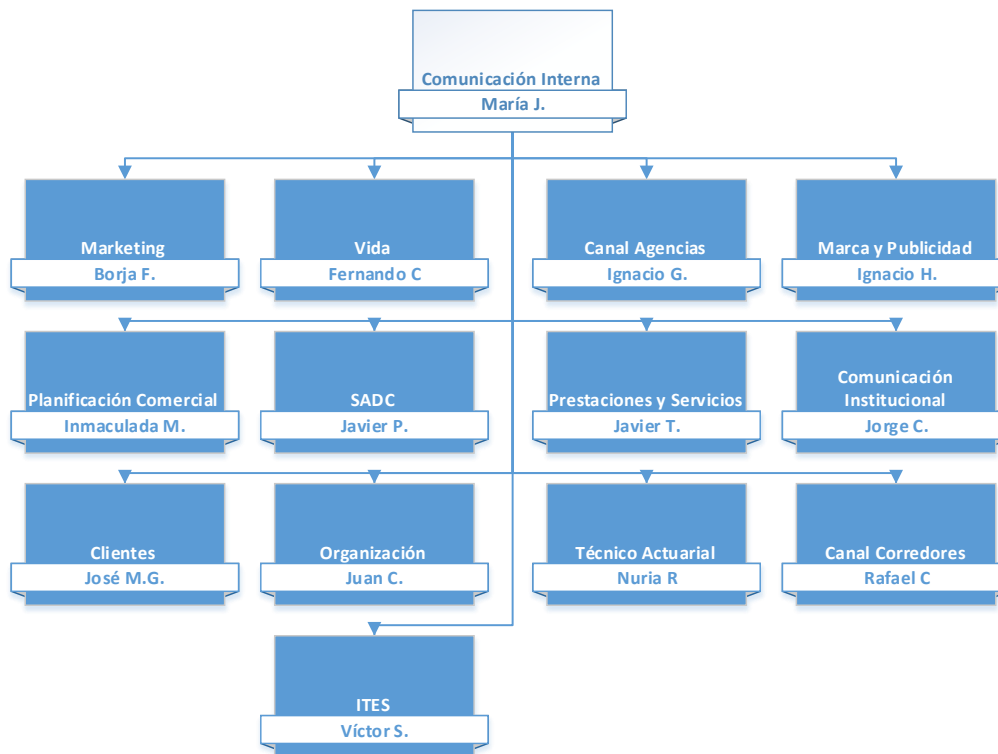


Figura 4.1. Organigrama Comité de Comunicación

En este organigrama se representan todas las áreas entrevistadas, teniendo en cuenta que con los cambios organizacionales acontecidos en los últimos meses, el Centro de Atención al Usuario, que se encontraba en el departamento de TI, ahora ha pasado a formar parte de la nueva empresa del grupo, ITES. También se ha considerado al departamento de Organización como informador para dar solución a los comentarios de algunos de los encuestados que trasladaban que dicho departamento no informa a las áreas de las actividades con respecto a los proyectos, por lo que las áreas solo son conscientes de los proyectos que les atañen directamente. Además pasa a formar parte de este comité un responsable de Vida, que al igual que ITES, es otra de las empresas que forma parte del grupo y de la que reciben ciertas comunicaciones todos los empleados de Reale Seguros Generales.

4.3. Propuestas de rediseño del proceso de la comunicación

Continuando con la teoría del círculo de Deming, cuando ya se tiene planeado el proceso, el siguiente paso es ponerlo en marcha. En el caso concreto de este trabajo, una vez configurado el Comité que va a dar **orden y coherencia** a la comunicación interna en Reale y hecha la planificación de las comunicaciones, en las que cada responsable es consciente del **objetivo** y de

4. Rediseño del proceso

los **destinatarios** de su mensaje, el siguiente paso es realizar la comunicación siguiendo el calendario previsto.

4.3.1. Propuesta B.1: Dar autonomía a las áreas

La siguiente **propuesta** para mejorar el proceso de la comunicación interna es:

- **Dar autonomía a las áreas para comunicar**

Esta autonomía debe servir para que cada una comunique lo que considere relevante y conseguir fluidez en el proceso comunicativo. Pero no se reduciría exclusivamente a poder decidir la información que comparten con los empleados, la cual, dada la pertenencia del responsable de cada área al Comité de Comunicación, se presupone alineada con la política corporativa, sino que **cada departamento redacte y maquete sus comunicaciones**. Con esta medida se conseguiría además liberar los cuellos de botella detectados en el apartado 3.5.1 de este trabajo en el que se pone de manifiesto la dependencia del proceso de la responsable de comunicación interna, que redacta la práctica totalidad de las comunicaciones y de la persona de marca que las maqueta.

Ya se ha mencionado que una de las señas de identidad de la comunicación actual de Reale es la cercanía. Con el fin de no perderla y de que sigan siendo reconocibles por los empleados, todas **deben regirse por el manual de estilo** que creará Recursos Humanos. Pero aunque todas las comunicaciones se ciñan a este manual, cada una de ellas tendrá una “personalidad” diferente ya que estarán escritas desde distintas áreas.

El hecho de que cada departamento redacte sus propios mensajes **implica** a los **responsables** de comunicación de las áreas directamente en el **proceso comunicativo** y no sólo en un comité más para el gobierno de la empresa.

Los responsables de comunicación, tras redactar y maquetar cada una de las nuevas noticias que quieran poner en conocimiento de los empleados, deben asegurarse que siguen las directrices estratégicas marcadas desde el Comité de Comunicación así como que los textos estén adaptados al manual de estilo realizado por Recursos Humanos, es decir, deben pasar un proceso de validación interna del departamento.

4.3.2. Propuesta B.2: Rediseño de las herramientas: Intranet

Con el fin de que este nuevo modelo de gestión de la comunicación interna no suponga una carga excesiva en estos responsables de cada área. La siguiente **propuesta** es:

- **Rediseñar las herramientas y los formatos de la comunicación.**

Hasta el momento los posibles canales o formatos por los que les podían llegar comunicaciones a los empleados eran, por orden de relevancia:

- Newsletters, a través del correo electrónico

4. Rediseño del proceso

- Intranet
- Comunicación presencial: “Comunica”
- Revista Interna

El objetivo es que en el nuevo proceso de comunicación la **Intranet** se convierta en el **principal vehículo de la comunicación interna**. La nueva intranet debe, al menos, tener las siguientes secciones y funcionalidades:

- **Cada una de las áreas** que forman parte del Comité de Comunicación debe tener un **minisite** dentro de la intranet, con un acceso sencillo e intuitivo desde la página de inicio que ve el usuario en dicho canal. De esta manera cada área será responsable de su **minisite** y de las comunicaciones, tanto previstas como no previstas, que estarán redactadas y maquetadas por ellos mismos.

Además de los miembros del Comité de Comunicación, es necesario valorar si las **territoriales** que forman parte de Reale deben tener un **minisite** propio. Cada una de ellas tiene características distintas y en ocasiones, como por ejemplo con ciertas campañas, se las trata de manera diferente, por lo tanto la comunicación también debe estar diferenciada.

- De cara al emisor de la comunicación y con el objetivo de que todos sean autónomos a la hora de diseñar sus comunicaciones, pero que no se convierta en una tarea tediosa que dificulte el trabajo, se creará una **plantilla**, aprobada por el departamento de Marca y Publicidad, sobre la que maquetar las comunicaciones.
- La **Intranet** debe cumplir sus funciones para con la **estrategia de comunicación** de la empresa, es decir, debe mostrar el liderazgo de los directivos de Reale, mostrar a los empleados los objetivos de la empresa y animarles a conseguirlos, crear orgullo de pertenencia a la compañía, etc.

Por este motivo además de estos **minisites** pertenecientes a las áreas, es importante que permanezcan **otros espacios como los corporativos** tanto de Reale en España como de Reale en Italia, así como el **minisite** de la Fundación. Aunque todos ellos deben ser actualizados, en el caso concreto de la Fundación, ya que han sido muchos de los empleados entrevistados los que han manifestado su deseo de conocer más acerca de las actividades que lleva a cabo, es crítico porque manifiestan que lo único que saben de ella son las noticias que se publican en la actual intranet cuando las actividades ya han sido realizadas.

- Los **minisites** de los **productos** y los **segmentos** también deben tener un espacio en la nueva Intranet, ya que los empleados los consideran realmente útiles, porque cuando no encuentran información acerca de alguno de ellos, saben dónde pueden buscarla. Sin embargo es necesario que el departamento técnico, responsable de estos espacios, se

4. Rediseño del proceso

encargue de actualizarlos con cada una de las modificaciones que se haga en los productos, y que incluya la información que en el diagnóstico del presente trabajo se ha detectado que falta, para que todos ellos estén completos.

- Por supuesto también deben permanecer en la nueva Intranet las Herramientas que ya estaban presentes en la antigua y que los empleados utilizan para registrar el tiempo que se encuentran en la oficina o para solicitar los tickets de comida, entre otros.
- Otro espacio que se ha de **mantener** es el de la **información relativa al sector**. Los empleados deben conocer en qué sector se mueve la empresa y todas las novedades, muchas de ellas normativas, que surgen entorno a Reale y sus competidores. En ocasiones esta información es importante para mejorar la visión de compañía que tienen los trabajadores, si mediante estas publicaciones pueden ver la presencia de Reale y su capacidad de mejora frente a sus competidores.

Sin embargo se puede convertir en un arma de doble filo: la comunicación interna debe ser más rápida que la externa, que puede llegar, por ejemplo a través del BDS, ya que se puede incurrir en una de las amenazas detectadas: que los empleados se sientan desinformados.

La **intranet** tiene que ser **atractiva para los empleados**, animándoles a participar de ella y a buscar en ella la información que buscan, o solicitarla a través de ella. Es decir, que la nueva intranet incite a la proactividad de los empleados a la hora de informarse. Para animarles a ello una **propuesta** es:

- **Dotar a este canal de un sistema de alarmas**

De forma que cuando se coloque una nueva comunicación en un minisite, aparezca en él un símbolo indicándolo. Este sistema de alarmas puede ser especialmente relevante cuando se incluya información sobre campañas comerciales en la Intranet, de manera que de una forma rápida y visual, el empleado sepa dónde puede encontrarla.

Según este modelo el papel de la responsable de **Comunicación Interna** del departamento de Recursos Humanos, queda relegado al de cualquier responsable de comunicación con un minisite en la Intranet. Sin embargo en el nuevo proceso de comunicación se busca que Comunicación Interna ejerza un papel más de **arbitraje** que de ejecución, que tenía hasta ahora.

Para este fin la siguiente propuesta es:

- **Controlar la Intranet mediante un Gestor de Contenidos**

La forma por la que Recursos Humanos se convierte en el árbitro de la comunicación interna es permitir que sea este departamento el que rijan esta herramienta.

La función de un gestor de contenidos es “gestionar de forma centralizada un período de divulgación de contenidos almacenados en soportes de grabación y distribuidos a los usuarios,

4. Rediseño del proceso

mientras que al mismo tiempo garantizar la seguridad de los contenidos.” (Shiragami & Hatoh, 2007)

De esta manera, desde **Comunicación Interna** tienen el **control** para revisar todas las comunicaciones antes de publicarlas. Así, ellos pueden editar cambios en las comunicaciones, pero para evitar que las áreas se acomoden sabiendo que Recursos Humanos va a mejorarlas, se recomienda que los soliciten a los departamentos emisores.

En este gestor de contenidos estarían **incluidas las plantillas** que utilizarían las áreas para crear sus comunicaciones: desde redactar los textos hasta incluir imágenes y contenido audiovisual, que es importante que la nueva Intranet pueda soportar.

El administrador del gestor de contenidos, en este caso Recursos Humanos, puede definir el **rol** del resto de **usuarios**: editor, publicador o lector y decidiendo qué público puede ver cada publicación lo que permite utilizar la Intranet como canal cuando se quiera mostrar una comunicación sólo a un público concreto de los mencionados en las propuestas de rediseño previas a la comunicación. Como ya se contaba ahí, desaparece así la necesidad de mandar las comunicaciones por correo electrónico porque no se puede conseguir segmentar a los receptores, y por tanto la saturación de este canal.

En la Intranet, Comunicación Interna dispondrá de su propio espacio como departamento, ya que forma parte del área de Recursos Humanos. En él se expondrán todas las novedades e información de interés relacionadas con los empleados: desde cambios organizativos, en España y también a nivel de grupo, incorporaciones, cambios en el convenio laboral a formación a los trabajadores, entre otras cosas. Además desde la página de inicio se recogerán las novedades que Comunicación Interna quiera resaltar de la Intranet y todas aquellas noticias de las áreas que no tienen un espacio propio en ella.

Es necesario que en la nueva Intranet haya **mecanismos de búsqueda** de cara a los usuarios. Una de las funcionalidades de este canal es la de ser un **repositorio de las comunicaciones**, en el que los empleados puedan encontrar la información enviada por las áreas en cualquier momento, filtrando a través de distintos campos, como puede ser el área emisora o una palabra clave que permita encontrar la comunicación.

El gestor de contenidos funciona como una interfaz con una gran base de datos detrás en la cual se almacenarían las comunicaciones y desde la página de inicio se llamaría a la información contenida en dicha base de datos. Esta característica permite incluir en la Intranet un **buscador**, a través del emisor o de palabras clave que realizarían una búsqueda en la base de datos que se soporta detrás del gestor de contenidos.

También es importante mejorar las funcionalidades de la Intranet con respecto a las actuales, ya que, por ejemplo, los responsables de comunicación se quejaban de la falta de capacidad de la herramienta, que les impedía colocar contenido audiovisual, dificultando en muchas ocasiones el traslado de mensajes hacia los trabajadores.

4. Rediseño del proceso

La nueva intranet tendría las siguientes secciones:

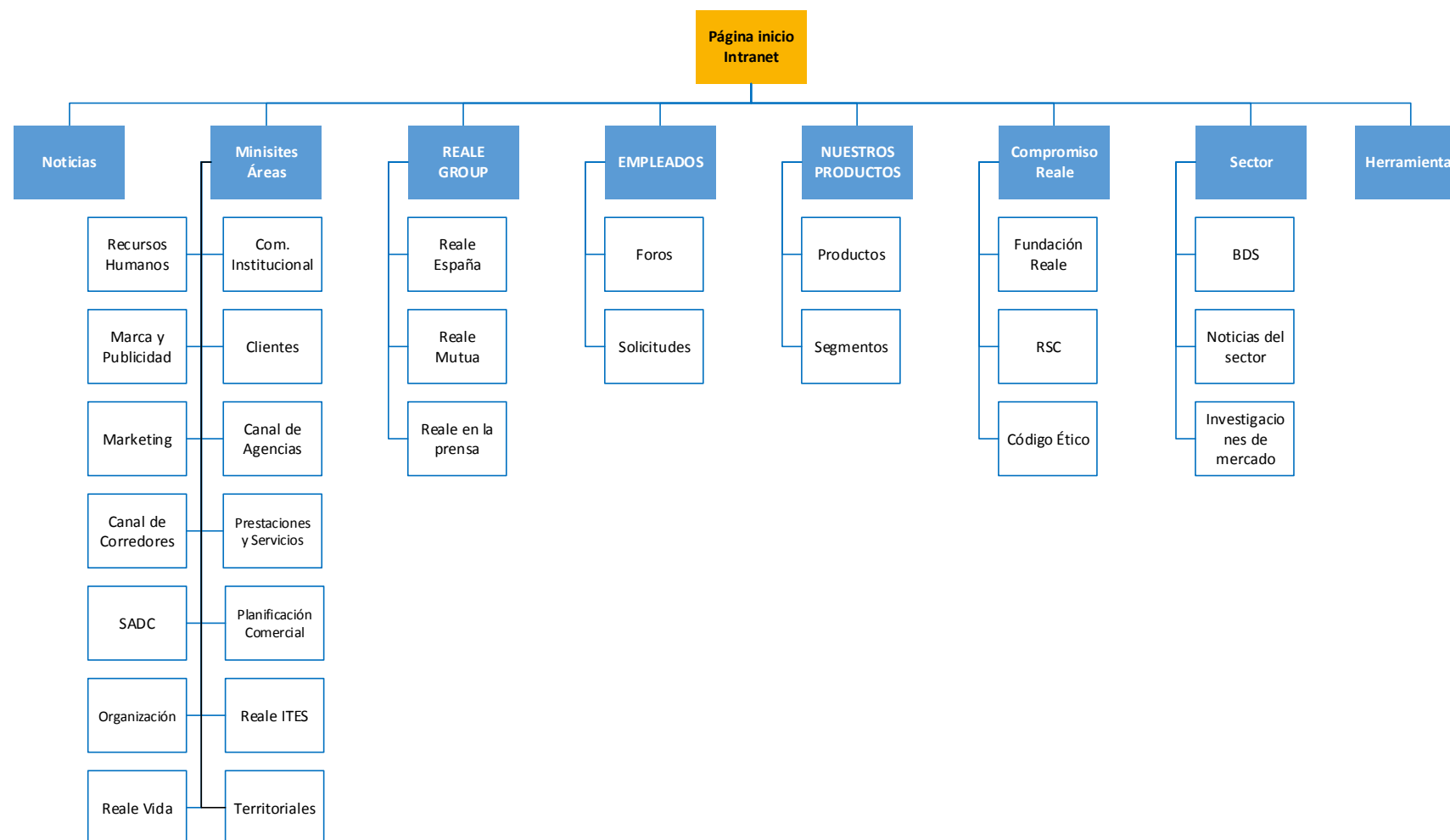


Figura 4.2. Nueva Intranet

4. Rediseño del proceso

4.3.3. Propuesta B.3: Red social interna

Uno de los principales objetivos de este trabajo es el de hacer que la **comunicación** sea **eficaz**, pero para conseguirlo es necesario que **fluya en todas las direcciones**, no sólo de arriba hacia abajo.

“La comunicación se genera cuando hay un emisor y un receptor que intercambian mensajes y no cuando un emisor se empeña en contar lo que quiere sin saber si el otro le escucha” (Estudio de Comunicación, 2014). Por esto la nueva Intranet debe albergar **espacios y funcionalidades que le permitan al empleado manifestar su parecer**, plantear sus dudas, mostrar problemas detectados y sugerir mejoras.

En la actual Intranet hay espacios habilitados, como son los Foros, sin embargo como se explica en el apartado 3.2.1.20 desde la visión de los empleados no se pueden ver las preguntas o sugerencias que plantean los compañeros. Lo único que queda visible son las respuestas de los responsables, por lo que el resto de empleados no pueden participar en ellos porque no son capaces de saber cuál es el tema de discusión.

Es posible que esta sea la manera que tiene Recursos Humanos de controlar lo que se coloca en los foros, el problema es que transmite la sensación de poca transparencia y confianza. Por este motivo se considera necesario la creación de un **nuevo espacio de foro**, en el que quede claro para todos, tanto las opciones del espacio como lo que se puede esperar de él en el caso de que algún empleado lo use.

Sin embargo el hecho de tener ya un espacio dedicado para esto que no se tiene en cuenta por los empleados (en las entrevistas con ellos alguno no sabía de su existencia), se considera conveniente darle una **nueva apariencia** que haga que sea novedoso. Es un punto a considerar por el Comité de Dirección, para este fin, por lo tanto la siguiente propuesta es:

- **Crear una red social que cumpla esta función de foro.**

Esta red, estaría gestionada desde comunicación interna y generaría en los empleados una sensación de novedad, de transparencia y de actualidad que impulsaría el uso de estas herramientas, en detrimento del formato actual en el que se articulan los foros.

Con esta red social interna se buscaría dar fluidez a la comunicación entre los empleados, lo que puede repercutir en grandes beneficios para la empresa ya que según estima un estudio de McKinsey & Company en un estudio de 2012, el **uso de estas tecnologías** en la comunicación interna frente a la comunicación vía correo electrónico o por teléfono puede **incrementar su productividad entre un 20 y 25%**. Pero este no es el único estudio que apoya esta teoría, uno de (IBM, 2014) hablan también de entorno a un 25% de incremento en la productividad.

4. Rediseño del proceso

Esta herramienta permitiría, además, colocar a Reale entre las empresas adaptadas a la era digital, ya que según un estudio del Dircom, en 2012 esta era la asignatura pendiente del 40% de las empresas de nuestro país.

En otras entidades, como por ejemplo "La Caixa" se han implantado con éxito nuevas herramientas tecnológicas como esta. En este caso en concreto es una herramienta que permite compartir a sus usuarios sus conocimientos a través de blogs, foros y vídeos y espacios, con una biblioteca virtual en la que los trabajadores pueden encontrar material didáctico. Esta plataforma de formación con foros, ha supuesto más de cinco millones de mensajes internos en diez años que han llegado a 20.000 trabajadores. (Fundación Bancaria "La Caixa", 2009)

De esta manera además se establecería una **herramienta que rija la comunicación horizontal**, ya que muchas de estas redes sociales que se emplean en las empresas, permiten además establecer foros más reducidos, por ejemplo, entre un mismo equipo de trabajo.

4.3.4. Propuesta B.4: Rediseño de los formatos: Newsletters y Comunica

Hasta ahora las propuestas han tratado, fundamentalmente, el rediseño de la Intranet, pero el resto de formatos de comunicación que se utilizan hasta el momento en la organización también deben ser modificados. Es por ello que la primera propuesta al respecto es:

- **La desaparición de la Revista Interna**

Este formato lleva más de un año sin publicarse y los empleados no lo echan de menos. En ella se podían encontrar, como ya se ha contado en el apartado 3.3.3, la información incluida en la Intranet con algunos contenidos procedentes de Italia y entrevistas a responsables con el fin de hacerles más cercanos ante los ojos de los trabajadores. Sin embargo a lo largo de este proyecto se han propuesto medidas que tienen el mismo fin, por lo que se considera innecesario el gasto de tiempo y recursos en este formato y se propone su desaparición.

Sin embargo no toda la comunicación puede quedar reducida a lo que se coloca en la Intranet. Es por ello que se propone es:

- **Enviar una Newsletter**

Esta **propuesta**, que sería además una **medida de control** que recaería en Recursos Humanos, consiste en seleccionar las comunicaciones que considere más relevantes y crear una **Newsletter**. Pero no concebida como la actual, a modo de circular, sino como **resumen de noticias** en el cual aparezcan el título de la publicación, un encabezado de la misma, el responsable de la comunicación y un enlace a la Intranet para poder leer la noticia completa en el caso de que el empleado esté interesado.

La **periodicidad** de esta Newsletter debe estar **fijada con antelación**, uno o dos días a la semana, y enviarla **siempre el mismo día**. Para marcar esta periodicidad hay que tener en cuenta el volumen de comunicaciones que se van a colocar en la intranet diariamente, ya que si es demasiado alta la

4. Rediseño del proceso

frecuencia de envío, puede obligar al departamento de Comunicación Institucional a dar prioridad a todas las novedades sólo por rellenar la Newsletter, por lo que en este caso también se incurriría en el riesgo de la pérdida de perspectiva de la comunicación.

Hay que tener en cuenta que la **Newsletter** es un **refuerzo** para aquellos **mensajes** que desde Recursos Humanos consideran **más relevantes**, pero tampoco puede crear en el usuario una sensación de que llegan tarde, cuando todos ya se han hecho partícipes de la comunicación, de ahí también la importancia de que sea Comunicación Interna la que, empleando el gestor de contenidos, tenga el poder de decidir el momento en el que se publica la comunicación.

Todas estas medidas quieren conseguir liberar el correo electrónico de los empleados de estas comunicaciones y ser más eficientes en los recursos de los que dispone Reale, optimizando el uso de una Intranet corporativa y reduciendo a un único espacio los lugares a los que ir cuando un empleado tiene la necesidad, tanto de informarse, como de buscar una noticia que se publicó en el pasado.

Según el nuevo modelo, cambia el orden de prioridad de la comunicación, hasta el momento lo prioritario es lo que llegaba a través del correo electrónico, lo estratégico y complejo a través del “Comunica” y el resto por la Intranet. Lo que se pretende con el nuevo modelo es que **la Intranet sea el principal vehículo de comunicación interna** en el que los empleados puedan encontrar toda la información en todo momento, mientras que la Newsletter queda relegada a “promocionar” noticias de la Intranet, pero no como formato comunicativo en sí mismo.

No hay que olvidar el formato “Comunica”, que hasta el momento es una de las comunicaciones mejor valoradas entre los trabajadores y la única que cuenta con un sistema de Feedback. Además la cercanía entre el mando y su equipo favorece la comprensión del mensaje recogido. A este respecto, la única propuesta es la de aumentar la frecuencia con la que se convoca un Comunica, ya que desde la experiencia personal en la empresa, en un año completo sólo se ha realizado una comunicación de este tipo.

Sin embargo con la buena aceptación de los encuentros presenciales entre los empleados y la gran fuente de feedback que supone, **se propone** que desde el departamento de Recursos Humanos se realicen encuentros periódicos con varios empleados de distintas áreas con algún representante del Comité de Dirección para que puedan transmitir directamente al principal órgano de gobierno de la empresa sus inquietudes. Estos encuentros motivarán por sí mismos a los empleados, que verán como sus opiniones llegan a los altos mandos.

A pesar de que estos deben ser los principales canales de comunicación y se deben mantener siempre y cuando sea posible, el correo electrónico sigue siendo el canal más rápido y al cual, al menos al principio, el empleado va a dar mayor importancia a la hora de recibir una comunicación. Es por ello que, por este canal, sólo deben ir comunicaciones informativas muy urgentes que autoricen desde el departamento de Recursos Humanos, reservando su uso para la

4. Rediseño del proceso

operativa diaria de los trabajadores. Un ejemplo de comunicación que puede deber seguir llegando a través del correo electrónico, dado que afecta a la seguridad, es la *Figura 4.3*.

Ahora bien, todos ellos deben llegar firmados y con el nombre de un responsable y sus datos de contacto de manera que en caso de duda cualquier empleado pueda ponerse en contacto con él.

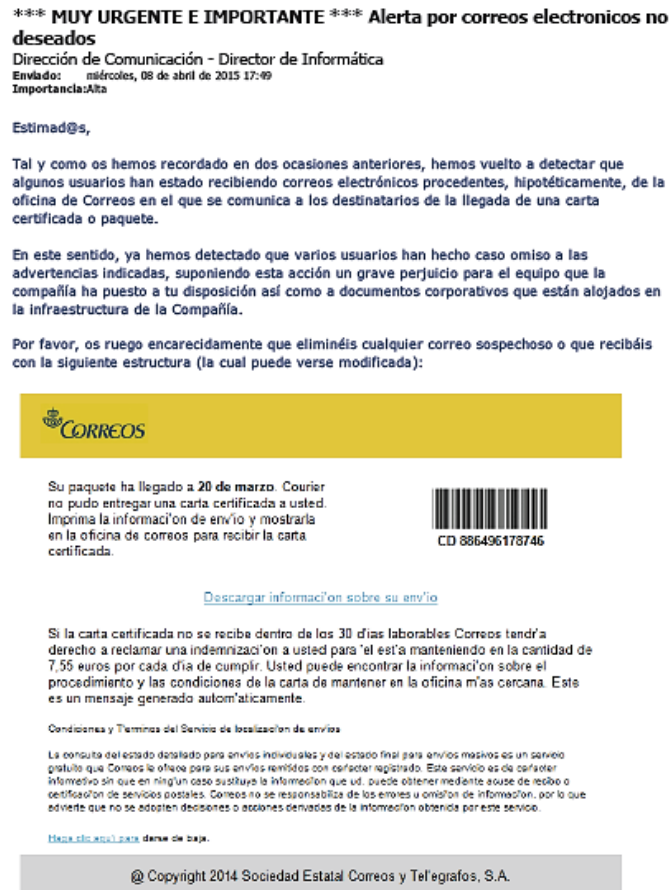


Figura 4.3. Ejemplo Email

4.4. Propuestas de rediseño posterior al proceso de la comunicación

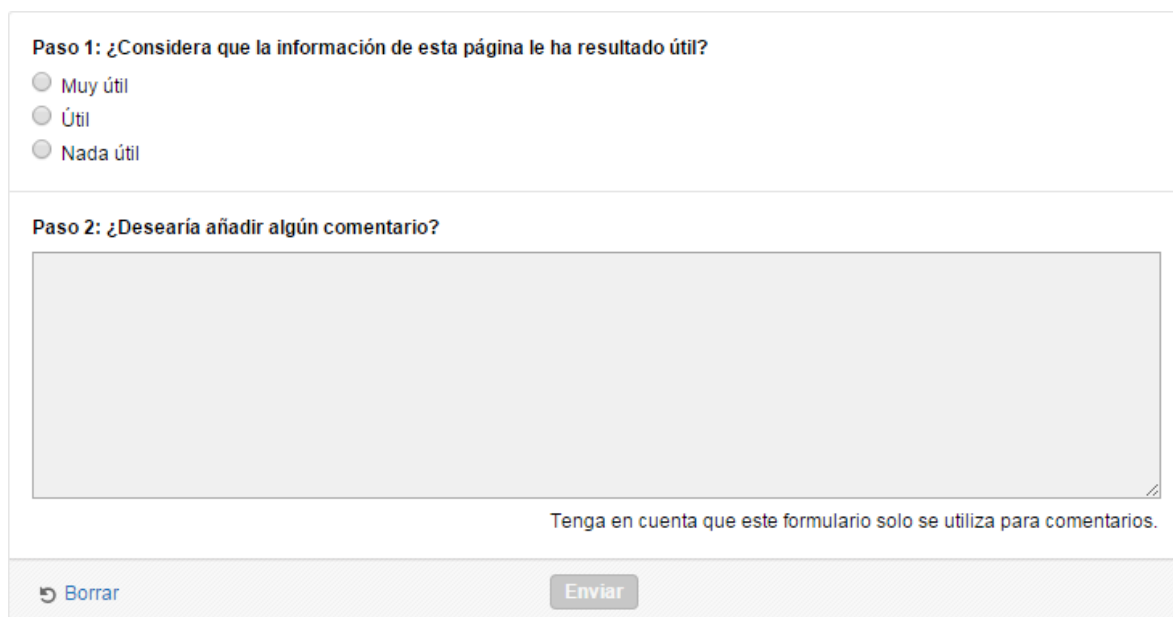
En el proceso actual, la comunicación acaba en este punto, se envía el mensaje y por lo general no se hace un seguimiento de si esta ha llegado o si se ha entendido el mensaje. Pero en el modelo que se quiere aplicar basado en la teoría de Deming, el siguiente paso es testarlo. Por lo tanto es objetivo fundamental del presente trabajo establecer mecanismos de feedback a través de los

4. Rediseño del proceso

cuales el empleado pueda valorar las comunicaciones y plantear sus dudas o sugerencias, y así hacer de este proceso un proceso de mejora continua.

4.4.1. Propuesta C.1: Buzón de sugerencias

Una opción para articular el feedback de las comunicaciones sería colocar en cada una de ellas en la Intranet una pregunta y un cuadro para escribir un comentario como el que se pueda ver en la *Figura 4.4*:



El formulario de feedback se divide en dos secciones principales:

- Paso 1: ¿Considera que la información de esta página le ha resultado útil?**
 - ☐ Muy útil
 - ☐ Útil
 - ☐ Nada útil
- Paso 2: ¿Desearía añadir algún comentario?**
 - Un cuadro de texto grande para escribir el comentario.
 - Un texto de advertencia: "Tenga en cuenta que este formulario solo se utiliza para comentarios."

En la parte inferior del formulario hay dos botones: "Borrar" (con un icono de papelera) y "Enviar".

Figura 4.4. Ejemplo de Feedback
<http://support.brother.com/>

Pero se considera que colocar esto en cada una de las comunicaciones, a largo plazo sólo va a suscitar comentarios negativos, ya que por regla general a la gente a la que le parece bien una información no se entretiene en responder a una encuesta y es aquella que no está de acuerdo la que se anima a rellenarla, generalmente con comentarios negativos y poco constructivos. Además, al estar a la vista de todos los demás, siendo conocidos muchos de ellos, es posible que haya empleados que no quieran plantear dudas en caso de tenerlas por vergüenza o miedo.

Por lo tanto la **propuesta** es

- **Crear un buzón de sugerencias.**

Al cual el usuario accedería a través de un enlace desde el artículo de la Intranet, abriéndose un email en blanco en el que poder formular su consulta o propuesta, de manera que el comentario no quede a la vista del resto de compañeros de trabajo, pero pudiendo dirigirse directamente al responsable de la comunicación. También es importante que los empleados no se sientan obligados a tener que rellenar unas preguntas cada vez que abren una comunicación o que esas

4. Rediseño del proceso

preguntas se conviertan en una parte más del “paisaje” que acompaña a las comunicaciones y a las que por tanto no es necesario prestar atención.

Cuando un empleado realice una consulta, esta debe ser respondida siempre porque es fundamental que los trabajadores sientan que sus opiniones se tienen en cuenta en la empresa.

El buzón de sugerencias también debe estar administrado por el equipo de Recursos Humanos con el fin de controlar que todo comentario recibe una contestación satisfactoria para el trabajador.

4.4.2. Propuesta C.2: Envío de Encuestas periódicas

Además del buzón de sugerencias, que proporcionaría el feedback a partir de las comunicaciones concretas publicadas en la Intranet, es necesario conocer el parecer de los empleados acerca de la comunicación global que se destina a ellos, ya que hay que tener en cuenta que no toda ella llega a través de la intranet o de medios escritos. Por ello la siguiente propuesta es:

- **Envío de encuestas.**

Por ello dos veces al año desde Comunicación Interna, se debe impulsar una **encuesta** en la que se pregunte acerca del parecer de los empleados en cuestiones de comunicación, para que puedan valorar las mejoras impulsadas desde los departamentos, el grado de satisfacción con la información que reciben, el grado de interés en los temas tratados y que expresen otros temas que les gustaría tratar o ampliar de los que ya se han tratado.

Teniendo en cuenta que las informaciones que llegan a través del canal presencial “Comunica”, posteriormente se valoran a través de una encuesta que se realiza a los receptores de la comunicación, se puede emplear la misma plataforma que ya se está utilizando para enviar las encuestas de valoración de la comunicación interna. Se considera necesario colocar este tipo de encuestas también en el calendario de comunicaciones que se ha propuesto en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** con el fin de que tampoco resulte tedioso para los trabajadores tener que valorar tantas veces la comunicación.

El objetivo es, a partir de estas encuestas, obtener indicadores de la mejora de la calidad de la comunicación interna, de manera que los empleados se sientan implicados en este proceso y evolucionar el modelo de comunicación hacia un proceso de mejora continua en el que todos los participantes se sienten parte del modelo.

4.4.3. Propuesta C.3: Establecimiento de indicadores de lectura

Otra **medida** para poder monitorizar de forma objetiva el éxito del nuevo proceso de comunicación interna y la percepción que tienen de ella los usuarios, es:

▪ Crear indicadores de lectura

Esto es crear en la nueva intranet un contador de visitas, que muestre qué comunicaciones son las más visitadas, de las que se puede deducir cuáles son las que más interesan y trabajar en ellas para “enganchar” al empleado a ser proactivo en la comunicación, cuáles son las que menos se visitan y por tanto ver si son prescindibles o si es necesario promocionar esa información de otra manera para conseguir que los empleados se hagan partícipes de dicha comunicación.

Una vez articulados los mecanismos de feedback para este proceso, y para ser coherente con la teoría utilizada hasta el momento, no se puede quedar en la articulación de los mecanismos de feedback el proyecto, se debe actuar sobre los datos y adaptar el modelo mejorándolo a partir de la experiencia. Es necesario recopilar toda la información y compartirla con el resto de las áreas, por lo que esta es una de las tareas más importantes del Comité de Comunicación. Ellos son los que deben analizar las causas de los problemas que se puedan detectar durante la experimentación del nuevo proceso y a partir de un análisis conjunto de la situación, crear un plan de acción que permita mejorar esos problemas de manera que el proceso descrito sea realmente eficiente.

Un ejemplo, que es un riesgo que se ha detectado durante el diagnóstico, es la falta de iniciativa de los trabajadores en lo concerniente a la comunicación, por lo que, de no recibir feedback de estos, podría ser valorable la creación de alguna campaña que impulse el uso de estos mecanismos de retroalimentación, ya que son imprescindibles para el funcionamiento del modelo de mejora continua propuesto.

4.5. Propuestas de implantación

Una vez desarrolladas y argumentadas las propuestas de rediseño del proceso es necesario implementarlo en la empresa. Para ello hay que establecer un plan de implantación de mejoras.

El primer paso necesario para la implantación es llevar las propuestas ante el Comité de Dirección, para que en el caso de que acepten las propuestas doten al proyecto de un presupuesto y de recursos con los que poder llevarlo a cabo.

Cuando el proyecto haya obtenido el visto bueno de la directiva, es necesario que el Comité de Comunicación se reúna para establecer las líneas básicas que van a marcar la nueva comunicación interna y con ellas que Recursos Humanos establezca tanto el Plan de Comunicación como el manual de estilo con el que los responsables de redactar las informaciones en cada una de las áreas sepan cómo deben dirigirse a los empleados.

4. Rediseño del proceso

Por las características del modelo propuesto, el calendario que va a marcar esta implantación depende del desarrollo de la nueva intranet por parte de Reale ITES, por lo que se propone una implantación progresiva del nuevo modelo.

Hasta que esté disponible la nueva Intranet es posible utilizar la actual, donde la mayoría de las áreas tienen un minisite. Sin embargo hasta que no esté operativa la nueva algunos departamentos seguirán sin un minisite propio y habrá muchas nuevas utilidades que seguirán faltando, algunas de ellas son características muy importantes en el nuevo proceso, como las plantillas que permiten que las áreas tengan autonomía para maquetar sus propias comunicaciones y por tanto no depender de departamento de Marca o de Comunicación Interna.

Mientras tanto es necesario que el equipo de trabajo que ha desarrollado el proyecto junto con el Comité de Comunicación desarrollen los requerimientos de las nuevas herramientas que integra el proceso rediseñado, para que el equipo informático de Reale ITES, que es quien va a crear estas nuevas herramientas sepan cuáles son las necesidades y las expectativas de los usuarios.

A partir de la entrega de los requerimientos a Reale ITES, los informáticos pueden comenzar con los desarrollos tanto de la intranet, con el gestor de contenidos que debe llevar integradas las plantillas, como de la red social interna que sustituya los actuales foros.

Desde ITES deben comprometerse a entregar un piloto sobre el que realizar pruebas en las que comprobar que todo funciona correctamente y que se ajusta a las necesidades del usuario.

Simultáneamente y para poder comenzar con el nuevo proceso que se ha descrito, el primer paso que deben dar todos los responsables es planificar sus comunicaciones. Esto es, definir el objetivo de cada una de ellas, establecer sus destinatarios entre los posibles públicos de interés (todos los empleados, sólo las territoriales, una sola territorial,...) y colocar las comunicaciones en un calendario.

Cuando las áreas hayan sido capaces de planificar sus comunicaciones han de compartirlo en el Comité con el resto de departamentos, de forma que hagan un calendario conjunto que permita lograr el objetivo de que los destinatarios sean capaces de asimilar todos los mensajes que les llegan, pero teniendo en cuenta que los empleados deben saber las informaciones relativas a Reale por la empresa antes que por canales externos a la compañía.

En este punto nos encontramos con una de las amenazas que se han detectado con anterioridad: la resistencia al cambio. Esto es así porque implica que muchas personas cambien su forma de trabajar con respecto a este proceso, por lo que es necesario para implantarlo realizar una formación de forma que todos los trabajadores implicados sepan cuál es su papel, qué se espera de ellos y como desarrollar sus funciones para lograr implantar este proceso.

Para lograr que sea eficaz es necesario que todos los convocados acudan a estas reuniones, ya que si no están presentes todas las áreas no se podrán incorporar todas las comunicaciones previstas en el calendario compartido, ni se compartirá la información con el resto de los

4. Rediseño del proceso

departamentos de manera que este nuevo órgano de gobierno de la empresa no ejercerá una de sus principales funciones: ser una de las plataformas horizontales de comunicación. Las propias áreas que forman este Comité deben incitar a las demás a comunicar sus hitos relevantes, alineados con los objetivos estratégicos, así como aquellas otras actividades que sin ser consideradas por la propia área en el calendario puedan interesar a los empleados.

Para que el proyecto realmente sea útil es necesario que tanto los emisores como los destinatarios sepan utilizar correctamente las herramientas, sus posibilidades y sus limitaciones, de manera que no haya que recurrir a antiguos vicios, como por ejemplo que haya que enviar todas las comunicaciones por email porque el emisor no sabe si se puede elegir solo una parte de los empleados en el envío por la Intranet.

Hacer una formación para los empleados tiene el objetivo además de enseñarles las nuevas utilidades de las herramientas, crear curiosidad en ellos de forma que comiencen a ser proactivos en el uso de la nueva Intranet.

Los responsables de llevar a cabo ambas formaciones son el departamento de Recursos Humanos, ya que disponen de una persona especialista responsable de la formación a los empleados.

Si se observa la *Figura 4.5* el primer calendario de las comunicaciones debe compartirse en el Comité de Comunicación mucho antes de que la fecha en que la Intranet va a estar lista. Esto es así porque la fecha de puesta en marcha de esta herramienta no afecta a la adaptación al nuevo proceso del resto de formatos de comunicación. Por ello es necesario que los miembros del comité vayan organizando sus comunicaciones y empleando con más asiduidad formatos como “Comunica”, sin embargo, como son decisiones a tomar por el Comité no es posible colocarlas en el diagrama.

Una vez finalizadas las formaciones, será necesario monitorizar los indicadores de uso que se podrán extraer del nuevo proceso para poder establecer su nivel éxito y observar posibles nuevos puntos de mejora que lleven a un modelo de mejora continua cuyo responsable será el Comité de Comunicación.

Para ello deben analizar y controlar los siguientes indicadores:

- Número de comunicaciones enviadas a través de la Intranet: el nuevo proceso pretende dar agilidad a las comunicaciones haciendo a las áreas más autónomas y haciéndolas conscientes de lo que ponen en conocimiento de los empleados. Para ello este indicador mostrará la evolución del proceso y el grado de implicación de las áreas con la comunicación interna.
- Grado de cumplimiento del calendario previsto: será una de las maneras más evidentes que tendrá el Comité de Comunicación para detectar los problemas en torno al proceso. Además la evolución del calendario debe ser incrementar el número de comunicaciones

4. Rediseño del proceso

previstas, ya que los responsables presentes en el Comité deben hacerse conscientes que muchas de las informaciones que envían a los empleados se pueden prever.

- Número de usuarios de la Intranet: esta nueva herramienta propuesta, como se ha expuesto, debe tener un contador que facilite el número de visitas a la Intranet, mostrando también qué noticias son las más leídas, y teniendo en cuenta este dato y el número de personas que pueden acceder a ellas, establecer cuáles son las comunicaciones que más interesan a los empleados. Este dato puede ser de mucha importancia a la hora de establecer la estrategia de comunicación porque los departamentos pueden servirse de las noticias de las que más se hacen partícipes los empleados para hacer llegar los mensajes estratégicos.
- Feedback: una de las principales novedades del nuevo proceso es crear mecanismos de feedback de manera que los usuarios puedan expresar su opinión sobre las comunicaciones. Por ello es de vital importancia estudiar cuáles son las propuestas de mejora y los problemas detectados por los empleados, implicando a los trabajadores en el proceso de la comunicación.
- Encuestas: la realización de encuestas, al menos de forma anual, mostrará también la opinión de los empleados acerca de la comunicación interna, los temas que les interesan, sobre los que les gustaría ser informados, etc.

4. Rediseño del proceso

Id.	Nombre de tarea	Responsable	Comienzo	Fin	Duración	T3 15			T4 15			T1 16
						jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene
1	Presentación del proyecto ante el Comité de Dirección	Equipo de trabajo	03/07/2015	03/07/2015	1d							
2	Creación del Comité de Comunicación	RRHH	06/07/2015	06/07/2015	1d							
3	Redacción del Plan de Comunicación y Manual de Estilo	RRHH	07/07/2015	31/08/2015	40d							
4	Desarrollo de los requisitos tecnológicos	Equipo de trabajo	06/07/2015	31/08/2015	41d							
5	Planificación de comunicaciones	Áreas Comité de Comunicación	01/10/2015	03/11/2015	24d							
6	Primer Calendario de Comunicaciones en común	Comité de Comunicación	03/11/2015	03/11/2015	0d							
7	Desarrollo de las herramientas tecnológicas	ITES	01/09/2015	31/12/2015	88d							
8	Entrega piloto de las nuevas herramientas	ITES	16/11/2015	16/11/2015	0d							
9	Realización de pruebas y mejoras en el piloto	Comité de Comunicación	16/11/2015	30/12/2015	33d							
10	Formación al Comité de Comunicación	RRHH	01/12/2015	31/12/2015	23d							
11	Subida a Producción de las nuevas herramientas	ITES Equipo de trabajo	01/01/2016	01/01/2016	0d							
12	Formación a los empleados	RRHH	01/01/2016	01/02/2016	22d							

Figura 4.5. Diagrama de Gantt para la Implantación

4. Rediseño del proceso

4.6. Diagramas del nuevo proceso.

Una vez realizadas las propuestas, el proceso queda modificado con respecto a los diagramas mostrados en el apartado 3.6. Por tanto los diagramas que muestran a continuación son:

- Nuevo proceso Intranet
- Nuevo proceso Newsletter

Estos son los dos nuevos modelos de comunicación, ya que como se ha contado a lo largo del apartado 4.3.4, se propone tanto la retirada de la revista interna como la permanencia del formato “Comunica” como hasta ahora, por lo que se mantendría el flujograma que había dibujado en mapa interno de procesos de Reale.

El diagrama de procesos de la intranet (*Figura 4.6*) comienza con la detección de la necesidad de comunicar de un área, esto es, por ejemplo si sé que, por ejemplo, el mes siguiente se va a iniciar una campaña comercial a los mediadores, el área de Marketing detecta la necesidad de informar a la red del territorio que se va a comenzar la campaña.

Una vez detectada esta necesidad las áreas deben preguntarse si es urgente comunicarla, es decir, si se promulga una nueva normativa que afecta al trabajo de los empleados, es urgente publicarla en la intranet y por lo tanto el área afectada debe planificar la comunicación preguntándose cuál es el objetivo y quiénes son los destinatarios de esta información. Sin embargo hay comunicaciones, como la del ejemplo del inicio de la campaña puesto antes, que no requieren tanta urgencia y que además de planificar se pueden colocar en un calendario que compartir posteriormente con el resto de los departamentos en el comité de comunicación.

Una vez llegados a este punto, cada área es responsable de redactar, maquetar y validar sus comunicaciones de manera que comprueben que se encuentran alineadas con la política estratégica definida en el Comité y con el manual de estilo y la colocan en el gestor de contenidos que soporta la Intranet e informan al departamento de Recursos Humanos de los destinatarios de estas comunicaciones para que estos las publiquen permitiendo acceder a ellas sólo a los stakeholders indicados.

Cuando la comunicación ya está publicada, los empleados pueden dar feedback sobre ellas y es función del área emisora gestionarlo y analizarlo, teniendo en cuenta que deben compartirlo con el Comité de Comunicación. Dando así por concluido el proceso de la comunicación interna en la Intranet.

4. Rediseño del proceso

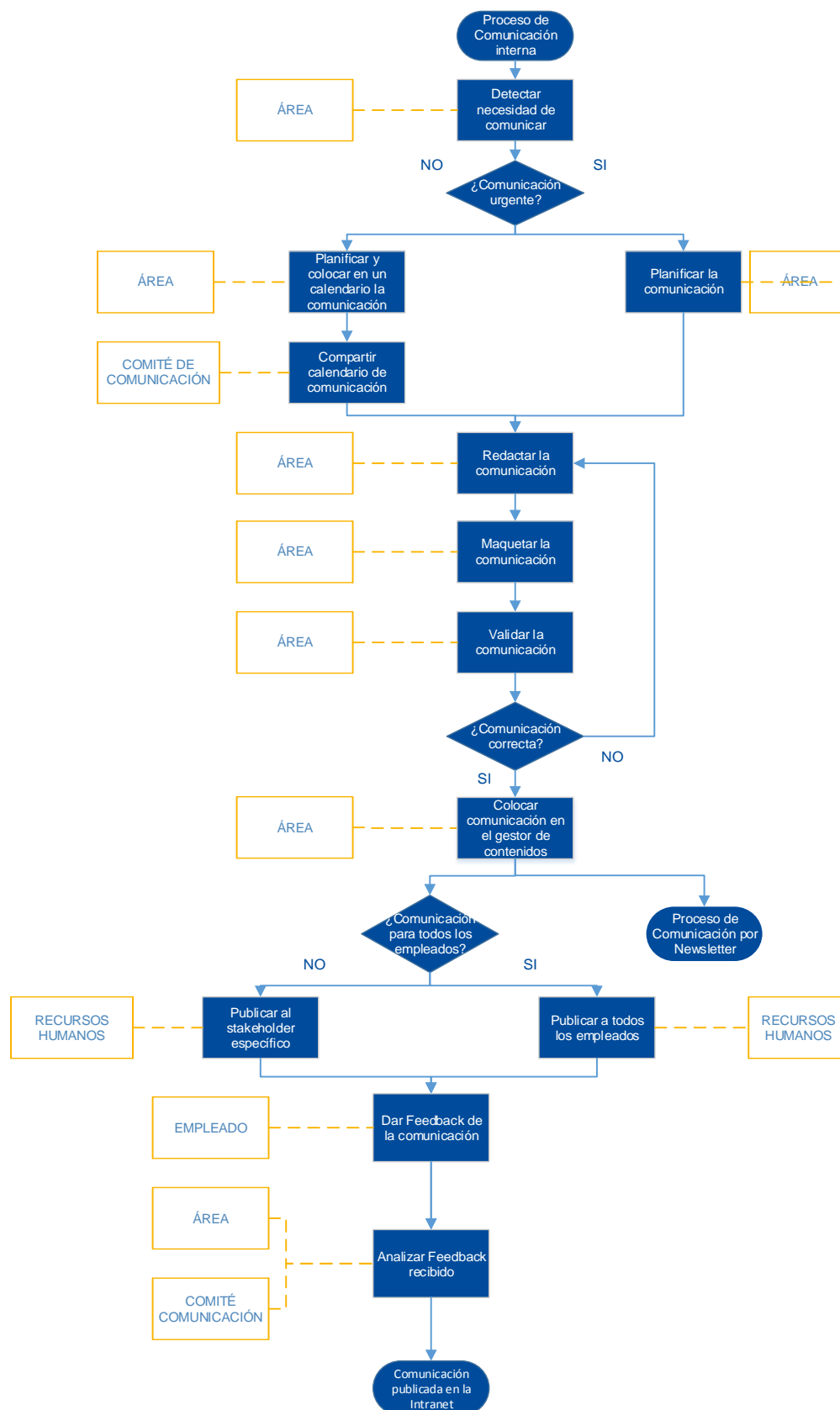


Figura 4.6. Nuevo proceso Intranet

4. Rediseño del proceso

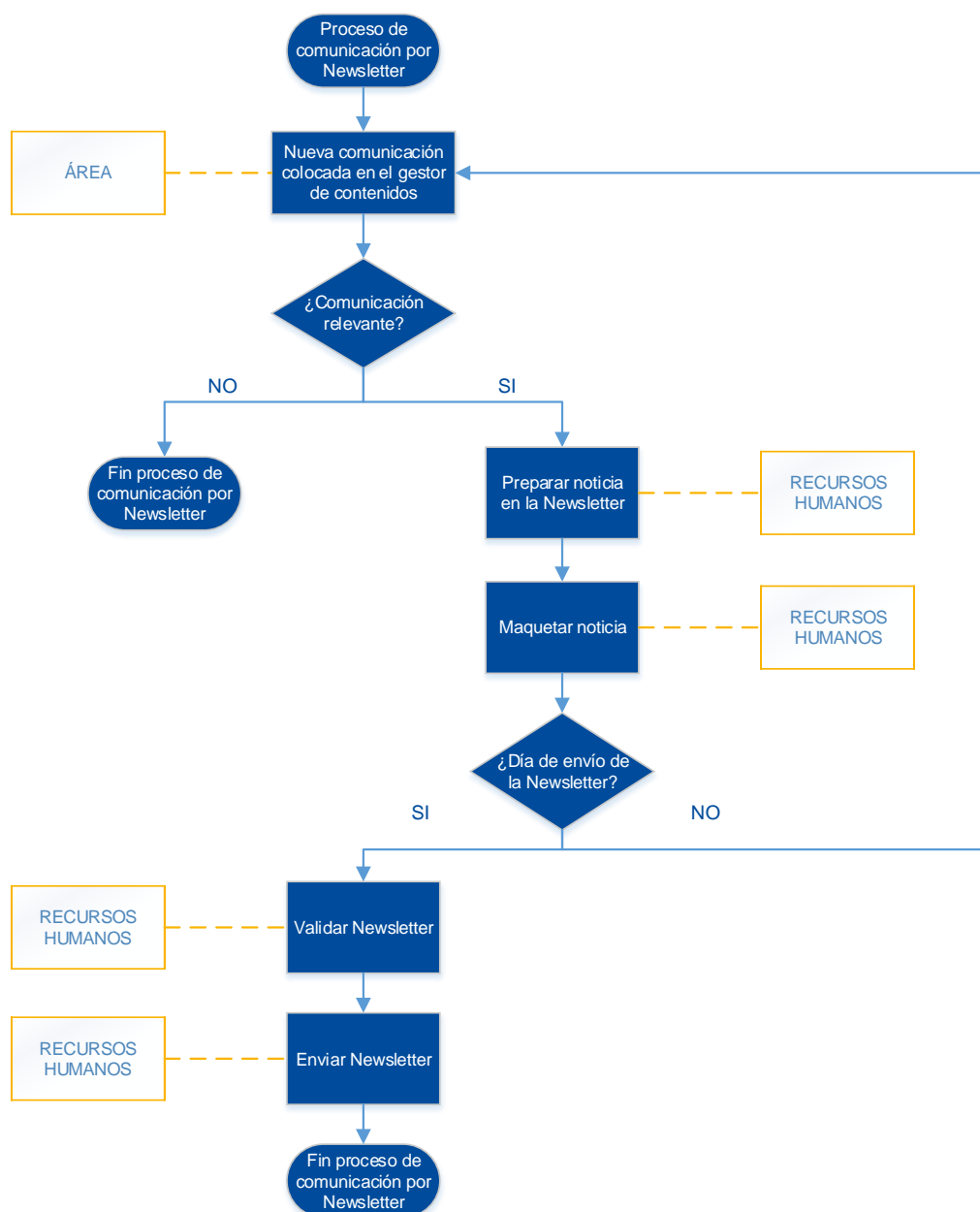


Figura 4.7. Nuevo proceso Newsletter

El diagrama de la *Figura 4.7* muestra cómo realizar las Newsletter. El proceso se inicia cuando un área coloca una comunicación en el gestor de contenido. El departamento de Recursos Humanos debe considerar si tiene que destacar la noticia; si decide que no, se acaba este proceso, sin embargo si decide que sí deben preparar la noticia para colocarla en la Newsletter y maquetarla.

Si cuando se termina de maquetar la Newsletter es el momento de enviarla, se valida y se manda a los destinatarios por correo electrónico, mientras que si no es el momento de enviar la Newsletter deben quedar a la espera, pudiendo incluir nuevas noticias en este formato.

5. Casos de uso

En este cuarto capítulo de la memoria se expone cómo daría respuesta el nuevo modelo a distintos sucesos frente a la que recibirían los mismos con el modelo actual de comunicación interna en Reale Seguros.

5. Casos de uso

5.1. Ejemplo 1: Lanzamiento de una campaña para una sola territorial.

Caso supuesto: Reale lanza una nueva campaña para el País Vasco y Cantabria.

Este es un suceso que se ha dado en la realidad. En varios supermercados Eroski del País Vasco y Cantabria se ha realizado una campaña por la cual con cada ticket de compra, el cliente podía acceder a un regalo seguro introduciendo sus datos en una web indicada.

Como ya se ha expuesto durante el diagnóstico, hasta el momento, desde el inicio de la campaña y hasta el cierre de la misma todas las comunicaciones se realizaban por email. En la intranet no se podría colocar porque sólo afecta a una región y no se puede segmentar el público que ve la comunicación, por lo tanto la única opción para poner en conocimiento de los empleados de dicha territorial el lanzamiento de la campaña, los condicionados, los objetivos, etc., es el correo electrónico (Ver *Figura 5.1*). Además estas comunicaciones pueden llegar desde distintas áreas, por ejemplo la noticia del inicio se envía desde Marketing, mientras que los datos de cada mediador sobre si está cumpliendo con los objetivos los proporciona el departamento de Planificación Comercial. Por lo que, cuando un empleado necesita información sobre la campaña, ha de investigar en su bandeja de correo electrónico dónde se encuentran los emails que se corresponden.

Sin embargo el nuevo modelo propone que las comunicaciones que están relacionadas con esta campaña se organicen de manera distinta (Ver *Figura 5.2*), es decir:

El primer paso, según la propuesta A1, es planificar la comunicación del lanzamiento. Una vez conocido el objetivo y el público que debe recibirla, en este caso el personal interno de las territoriales de País Vasco y Cantabria, hay que colocarla en un calendario. Esto en el departamento de Marketing ya se hace, sin embargo los empleados cuentan que no siempre cumplen con ello.

El objetivo del nuevo proceso al planificar las comunicaciones con al menos un mes de antelación es saber cuándo se va a lanzar el inicio de la campaña a la mediación y conociendo esa fecha poder programar la misma comunicación al personal del territorio varios días antes para que estén preparados cuando se anuncie a la mediación. Además, tener esta previsión, permite no incurrir en el riesgo, ya identificado durante el análisis, de pérdida de credibilidad hacia la marca, tanto por parte de los mediadores, como por parte del personal interno que no puede dar respuesta a las dudas de la mediación si no cuentan con la información necesaria.

Por lo tanto, según el nuevo proceso, el Comité de Comunicación conoce cuándo se va a enviar la campaña y el departamento de Marketing tiene un mes para preparar la comunicación. Una vez redactada, maquetada y revisada, este departamento la coloca en su minisite de área y desde Recursos Humanos, que es quien gestiona la Intranet, diferencia el acceso de los públicos que pueden verla, para que sólo la puedan ver los usuarios debidos.

Es valorable la creación de un minisite donde se cuelguen las campañas diferenciando cada una en apartados con distinto grado de acceso según quiénes sean los destinatarios, es decir, si la

campaña es local o nacional, e incluir en este espacio toda la documentación acerca de esta desde los distintos departamentos.

Además Comunicación Interna, para reforzar el lanzamiento de la campaña, realizará dos acciones:

- Colocar la comunicación del comienzo de campaña en el tablón de novedades de la página de inicio de la Intranet, para los usuarios que deben conocerla.
- Informar de su colocación en la Intranet mediante el envío de Newsletters programadas. Así el trabajador puede, desde el propio correo, acceder a la información, ya que, como se ha especificado en las propuestas de mejora, en la Newsletter se enviará el título de la comunicación y el comienzo de esta junto con un enlace que llevará a la información completa en el minisite del área correspondiente para leer la noticia completa.

De esta manera, junto con las alarmas de la intranet que indicarán los departamentos en los que se han colocado novedades, los empleados tienen formas suficientes de acceder a la información sin mandar un correo electrónico específico por comunicación. Este email dificultaría la consulta de la información si posteriormente la necesitaran, frente al nuevo proceso con el que los empleados saben siempre dónde encontrarla, en el minisite correspondiente, o cómo hacerlo con el buscador de la Intranet.

Para que el departamento emisor de la comunicación tenga constancia de si la información es conocida por los usuarios va a poder saberlo por dos métodos:

- El primero de ellos es el número de visitas que va a recibir la comunicación.
- El segundo de ellos el Feedback. En la información colocada en la intranet, que por supuesto irá firmada por el responsable de comunicación del área emisora, aparecerá, como ya se ha expuesto, un enlace a través del cual el empleado podrá realizar las consultas o sugerencias que crea necesarias. Estas llegarán en forma de correo electrónico al responsable de la comunicación para su solución.

Con estas medidas se consigue que las comunicaciones que se envíen a través de ella puedan ser también operativas. Hasta ahora era el departamento de Recursos Humanos el que redactaba las entradas para la intranet con la información que le hacían llegar las áreas, ahora, al ser los propios departamentos los que pueden redactar sus comunicaciones, estas serán mucho más precisas y perderán el carácter exclusivamente informativo, de manera que el objetivo de la comunicación ahora será también funcional.

Además, si se tiene en cuenta el número de comunicaciones que se lanzan durante el ciclo de vida de una campaña, si todas se hacen con este mismo proceso, los empleados encontrarán la información completa en el mismo sitio y con fácil acceso, a modo de repositorio. Con el nuevo proceso se conseguiría también no colmar el correo electrónico de los empleados y garantizar que la información llega a los destinatarios previstos, no saturando al resto de trabajadores.

Desde el punto de vista económico, la agilidad que supone el nuevo proceso, tanto a la hora de colocar las comunicaciones en la intranet, ya que no dependen de una sola persona para ser

5. Casos de uso

redactadas, como a la hora de acceder a la información por parte de los receptores, se traduce en un menor retraso en tareas que no aportan valor y por lo tanto en eficiencia y ahorro económico.

En el siguiente diagrama se puede observar cómo sería el proceso de la comunicación del inicio de campaña con el modelo actual:

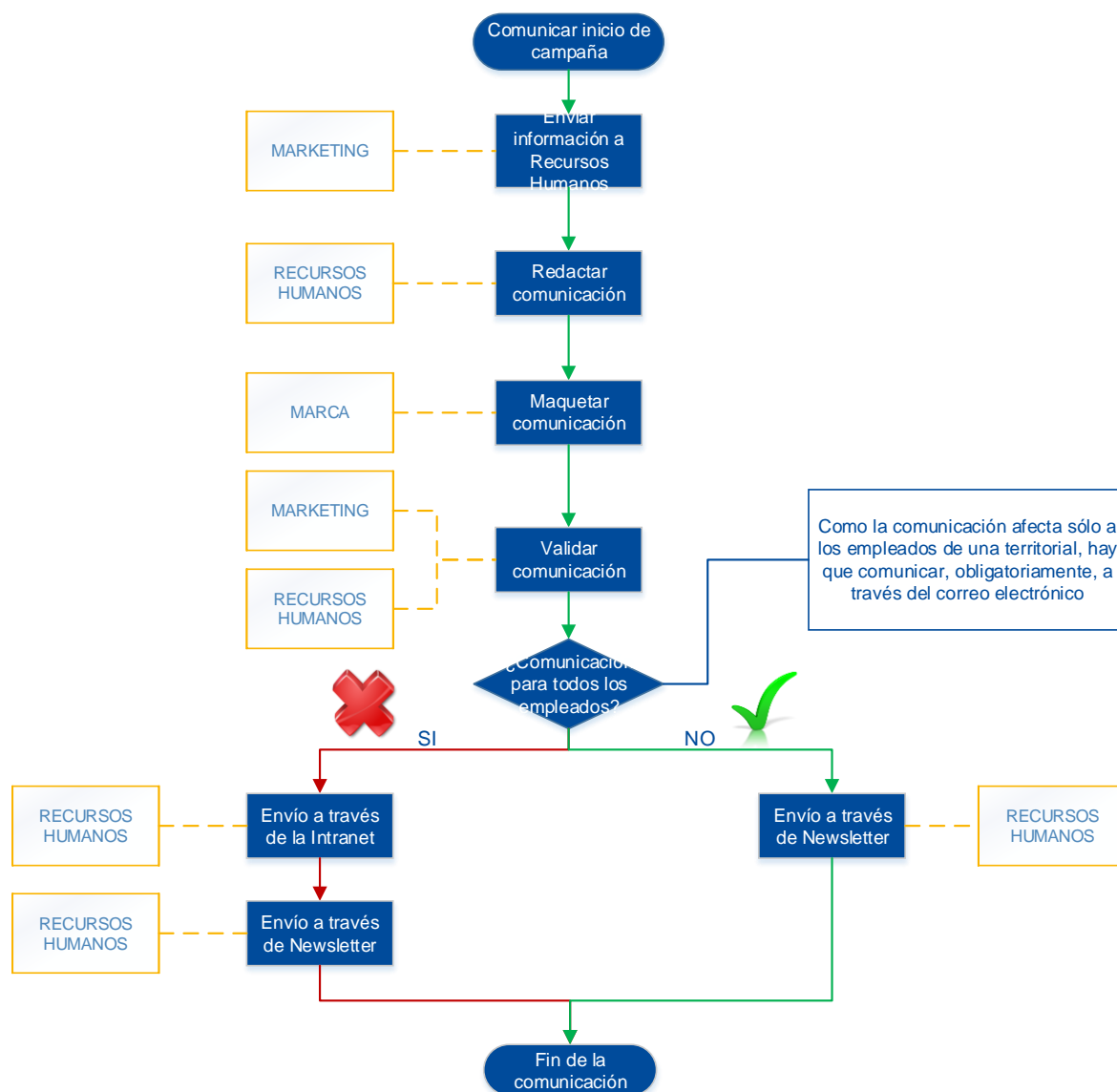


Figura 5.1. Proceso actual comunicación inicio de campaña

En cambio el proceso actual, siguiendo el diagrama mostrado en el apartado 4.6, la misma comunicación seguiría el siguiente flujo con el modelo propuesto en este documento:

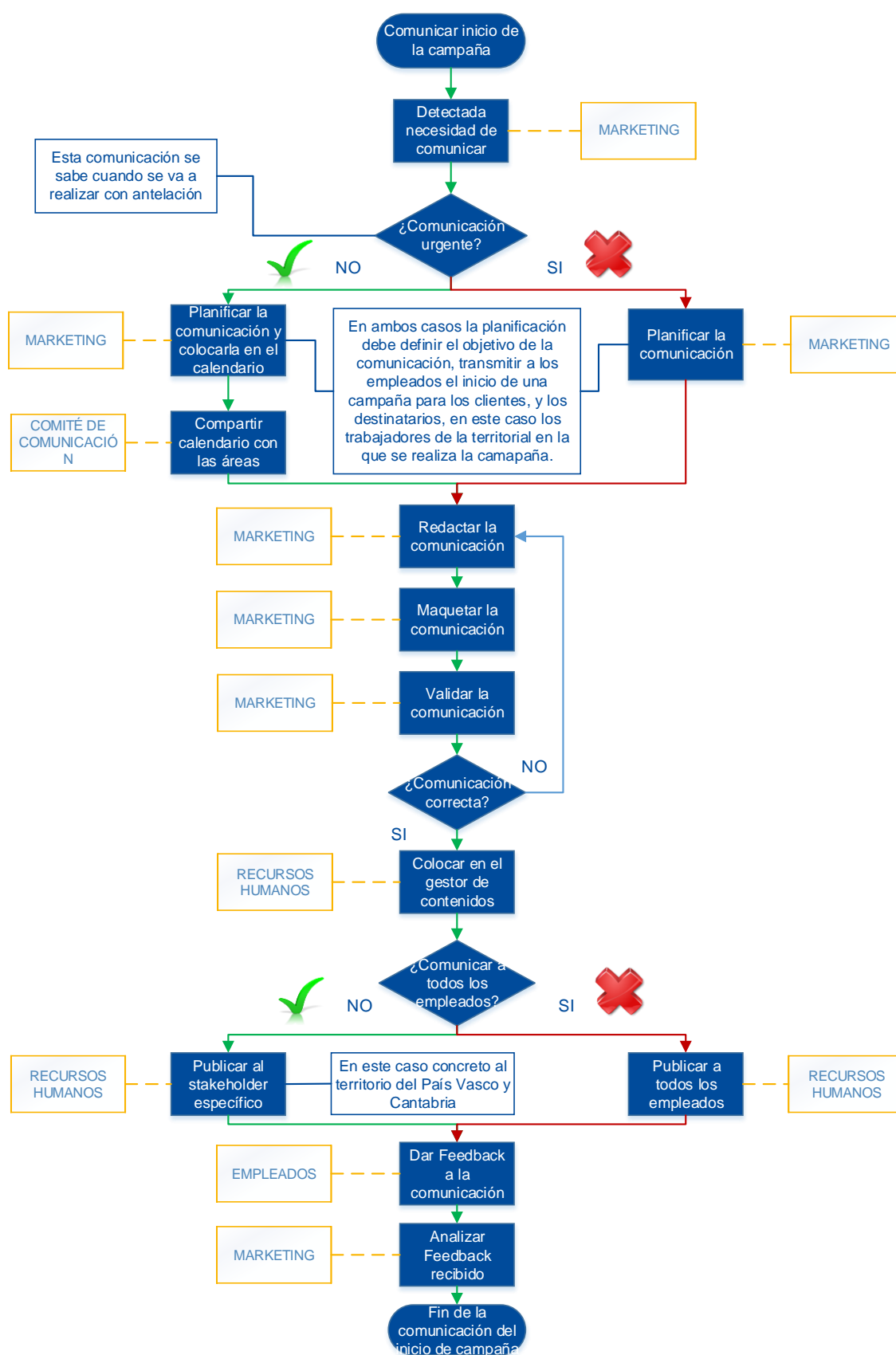


Figura 5.2. Proceso nuevo para la comunicación del inicio de campaña

5. Casos de uso

Además del cambio de proceso que se observa a simple vista con las figuras *Figura 5.1* y *Figura 5.2*, la principal ventaja es que cualquier comunicación que tenga que ver con esta campaña va a tener el mismo flujo que el dibujado para esta, mientras que con el modelo actual, dependiendo de la comunicación, muchos emisores ni siquiera considerarán entrar en el proceso por suponer que su información es operativa y que, por tanto, la única forma de transmitirla es mediante el correo electrónico.

5.2. Ejemplo 2: Comunicación informal

Caso supuesto: Reale compra un nuevo edificio para la unificación de las sedes de central.

Este es un caso real. El día 11 de junio se anuncia en la prensa que Reale Seguros va a comprar el edificio de Banco Sabadell para trasladar allí su sede central, unificando así las cuatro oficinas que tiene en Madrid.

Con el modelo actual no ha llegado ninguna comunicación a los empleados de que esto sea cierto. Es conocido por todos en la empresa que, desde hace tres años, esta es una de las intenciones del Comité de Dirección con el fin de mejorar la eficiencia de la compañía, sin embargo, al no haberse realizado la firma de la compra, Reale ha decidido no pronunciarse internamente.

Los trabajadores se hicieron partícipes de la noticia a través de la prensa y comenzaron los rumores.

El nuevo proceso, al igual que el antiguo, no puede prever este tipo de novedades, sin embargo sí que articula nuevas herramientas, como la red social interna, desde la que el departamento de Recursos Humanos puede hacerse partícipe de los comentarios que circulan entre los empleados e incluso participar en la herramienta para anunciar la noticia de una forma menos formal.

Teniendo en cuenta que con el antiguo modelo no se produce ninguna comunicación, las ventajas del nuevo proceso son:

- **Agilidad y capacidad de resolver problemas:**
El hecho de que esta noticia salga en la prensa antes de tener cerrada la firma de la compra del nuevo edificio implica un problema para el departamento de comunicación interna para con los empleados. El hecho de tener esta herramienta permite, rápidamente, dar a conocer la información a los empleados, de manera que la mayor parte de ellos se enteren de esta noticia por la propia compañía.
- **Mejora de la valoración de Reale entre sus empleados:**
Aumenta la sensación de transparencia entre los empleados que ven que la empresa cuenta con ellos en la difusión de noticias que suscitan tanto interés interno.
- **Mejora en la eficacia de la comunicación:**
Otra de las ventajas de esta herramienta es que permite a los empleados interactuar con los responsables de la compañía, de manera que si los trabajadores tienen dudas acerca

de la comunicación pueden ser aclaradas rápidamente reduciendo así las especulaciones y rumores y permitiendo que el mensaje trasladado desde la dirección se afiance entre los empleados.

- Aumento de la productividad de los trabajadores:

También permite reducir el tiempo que los trabajadores invierten en buscar más información sobre este tema, lo que implica un aumento de la productividad de los empleados y por tanto dinero para la empresa.

5.3. Ejemplo 3: Gestión de varias comunicaciones simultáneas

El nuevo proceso no sólo mejora la eficiencia de las herramientas, ya que serían utilizadas con todas sus funcionalidades, sino que incluyendo a los miembros del Comité de Comunicación como emisores, se mitiga uno de los principales riesgos que tenía el proceso hasta este momento.

Como ya se ha expuesto, había dos cuellos de botella:

1. Una sola persona redactaba las comunicaciones internas
2. Una sola persona maquetaba las comunicaciones internas, aunque no se encontraba específicamente entre sus funciones.

Con el nuevo proceso estos dos cuellos de botella desaparecen.

Un ejemplo que evidencia la mejora del nuevo proceso frente al anterior puede ser:

Caso supuesto: Necesidades de comunicación a lo largo de una semana en la que:

- El canal de agencias inaugura una nueva sucursal.
- El departamento de Marca y Publicidad anuncia un nuevo patrocinio.
- El canal de corredores anuncia la entrega de un premio a Reale por parte de una asociación de corredores.
- El departamento técnico publica la renovación de un producto.
- Hay una comunicación corporativa que viene desde Italia y que hay que dar a conocer a los empleados.
- El departamento de Comunicación Institucional realiza un acto con la Fundación Reale.

Estas seis comunicaciones pueden darse a lo largo de una semana, ya que con el modelo actual no hay una planificación ni una puesta en común de los momentos en los que los departamentos pretenden informar a los empleados.

Además hay que tener en cuenta que con este modelo, según el apartado 3.4 en el que se analizan las comunicaciones, el volumen medio a lo largo del 2014 es de poco más de nueve comunicaciones mensuales, habiendo un máximo de catorce en un mismo mes.

En el ejemplo planteado, las ventajas del nuevo proceso planteado frente al antiguo serían:

5. Casos de uso

- **Planificación de las comunicaciones:**

Todos los departamentos deben planificar y compartir con las demás áreas su calendario con las comunicaciones previstas. De las que forman parte de este ejemplo varias de ellas se pueden prever con la antelación suficiente que requiere el nuevo modelo: la inauguración de la agencia, el anuncio del nuevo patrocinio, la renovación del producto y el acto con la Fundación Reale.

Con el nuevo proceso se pueden situar aquellas menos urgentes en el tiempo de manera que no tengan que cuadrar todas en el mismo momento.

- **El proceso no depende de una persona. Eliminación del cuello de botella.**

Con el modelo actual lo que harían cada una de las áreas que quieren comunicar sería enviar la información al departamento de Recursos Humanos para que ellos se encarguen de redactarla y en el caso de que esta requiriese de ser maquetada, se enviaría también al departamento de Marca. Sin embargo con el nuevo modelo las áreas son autónomas a la hora de comunicar.

Esta ventaja es importante ya que si por ejemplo la responsable de la comunicación interna no acudiera a trabajar, por ejemplo por estar de vacaciones o de baja, este proceso puede seguir funcionando, ya que no depende de un sólo recurso.

- **Eliminación de intermediarios:**

El nuevo proceso implica que cada área pueda realizar sus propias comunicaciones, sin depender de personas externas al área que genera la información. Con esta medida se consigue que los mensajes lleguen a sus destinatarios sin “ruidos”, como por ejemplo la interpretación del departamento de comunicación interna al redactar la noticia.

- **Prioridad en las comunicaciones:**

El nuevo modelo, mediante el calendario compartido con las áreas, pretende repartir las comunicaciones a lo largo de cada mes de manera que sean los mensajes sean asimilables por los empleados. Sin embargo, en un periodo en el que es necesario enviar muchas informaciones a los empleados, todas ellas pueden colocarse en la Intranet con el nuevo proceso. Así, a diferencia del antiguo modelo, el nuevo permite a Recursos Humanos priorizar unas comunicaciones frente a otras mediante el envío de la Newsletter y del tablón de la página de inicio de la Intranet, sin tener que recurrir a aplazar algunas comunicaciones, perdiendo así parte de su valor por dicho aplazamiento.

6. Conclusiones

La finalidad de este último capítulo es resumir el trabajo llevado a cabo a lo largo del diagnóstico y las propuestas, comprobando si se han cumplido o no los objetivos iniciales y valorando las alternativas presentadas como solución al problema presentado así como desarrollar posibles trabajos futuros que contribuyan a continuar la mejora del proceso propuesta.

6. Conclusiones

6.1. Conclusiones del nuevo proceso

El objetivo principal de este trabajo era mejorar el proceso de comunicación de la compañía, incrementando la eficacia del mensaje y aumentando la eficiencia de cada comunicación que sale de un área emisora. Para ello se ha seguido una metodología en la que tanto las entrevistas a los emisores como a los receptores, junto con el análisis del volumen de las comunicaciones y de las herramientas disponibles en la actualidad han supuesto el punto fundamental para realizar el diagnóstico de la situación actual permitiendo, por fin, abordar las propuestas de mejora para el proceso de comunicación interna.

Para ello se ha estructurado el documento en una memoria de seis capítulos en la que cada uno se apoya en el anterior tratando siempre de hacer de la comunicación interna un vehículo por el que trasladar a los empleados los propósitos estratégicos de Reale, mejorando la percepción que estos tienen por la empresa y por tanto aumentando su satisfacción y su productividad.

Este es un proyecto real, que, como muestra el organigrama de la *Figura 4.5*, se pretende implantar bajo el beneplácito del Comité de Dirección de la empresa. No hay que olvidar que el proyecto surge como una necesidad, pero también como una petición directa del Comité y en especial del Consejero Delegado, que buscaba en un proyecto como este elaborar un plan de acción para hacer eficaz la comunicación.

- **Propuestas A.1, A.2 y A.3: Planificación de comunicaciones, diferenciación del stakeholder interno y creación del Comité de Comunicación:**

En el cambio de proceso, una de las principales medidas de cambio es la planificación de las comunicaciones, asignándoles un objetivo preciso y un destinatario claro, así como una fecha de envío concreta. Para vigilar que las áreas den este paso de planificar se propone crear un Comité de Comunicación:

Ventajas:

- Creación de un calendario común y conocido por las áreas.
- Reducción de la estancidad de las áreas debido al Comité en el que se encuentran representados todos los departamentos emisores.
- Creación de sinergias entre distintas áreas.
- Mayor eficiencia en el uso de las herramientas por la segmentación por destinatario

Inconvenientes

- Cambio de cultura entre los emisores que deben programar las comunicaciones.
- Posible consideración de las comunicaciones internas como hitos puntuales no planificables.

Para intentar mitigar estos inconvenientes, se propone una formación a los emisores durante la implantación del proceso en la que los responsables de comunicación nombrados por cada área

conozcan qué es lo que debe comunicar y cómo hacerlo de manera que esta medida no suponga un escollo en su trabajo diario.

▪ **Propuesta B.1: Autonomía de las áreas.**

En cuanto a la preparación de la comunicación propiamente dicha, la propuesta realizada es dar autonomía a las áreas para redactar, maquetar y enviar sus comunicaciones y con este fin se propone también la creación de una plantilla facilitando la labor del emisor y, desde el punto de vista del destinatario, tener el sello reconocible de Reale aunque el mensaje llegue desde distintas áreas.

Ventajas:

- Eliminación de los dos cuellos de botella detectados.
- Mayor precisión en los textos a la hora de trasladar los mensajes sin intermediarios.
- Mayor agilidad e inmediatez en la comunicación.
- Mayor capacidad de detección de problemas y reacción ante ellos.

Inconvenientes:

- Pérdida de control absoluto sobre las comunicaciones y su estilo desde el departamento de Recursos Humanos.
- Necesidad de alineamiento en torno a una política común en la que se muestren claros los objetivos estratégicos.

El área de Recursos Humanos debe crear un Plan de Comunicación y un manual de estilo por el cual se regirán las áreas a la hora de elaborar sus comunicaciones. Para comprobar su cumplimiento va a haber dos órganos de control, el primero de ellos el de Recursos Humanos, que sigue siendo el principal responsable en esta materia, y el segundo el Comité de Comunicación propuesto.

▪ **Propuesta B.2: Rediseño de las herramientas: Intranet**

Para sostener esta nueva forma de comunicar se plantea construir una Intranet, que se convierta en la principal herramienta de contacto entre las áreas y los empleados, así como en el punto de referencia para estos cuando quieran o necesiten recopilar información. Esta Intranet se soportaría sobre un gestor de contenidos del que Comunicación Interna será el principal responsable, teniendo por tanto el control de la Intranet y asociando a cada uno el rol correspondiente.

Esta nueva plataforma tiene varias ventajas:

- Se puede segmentar quién ve las comunicaciones, por lo tanto la Intranet tendrá uso también para aquellos mensajes que van dirigidos únicamente a un público concreto, logrando por un lado no colapsar el correo electrónico de los destinatarios y por el otro

6. Conclusiones

no saturar al resto de empleados con informaciones que no les interesan y que por el volumen pueden provocar la desidia de los trabajadores hacia la comunicación interna.

- Cada departamento emisor tendrá su propio minisite del que será dueño y responsable. De esta manera las comunicaciones se encontrarán ordenadas y los usuarios sabrán cuando quieran encontrar una información dónde deben dirigirse.
- Se consigue agilidad en el proceso y eficiencia en la herramienta ya que el objetivo de los mensajes que se cuelguen allí dejarán de ser sólo de carácter general y con el objetivo de comunicar un hito a todos los trabajadores pudiendo colocar incluso información operativa a un grupo de ellos.
- Permitirá nuevas funcionalidades como la búsqueda dentro de la herramienta, que en la actual Intranet no es posible.

Como inconveniente cabe destacar:

- Requiere hacer una inversión económica importante para la para creación de las nuevas herramientas propuestas.

Por lo tanto hay que añadir una ventaja más que se torna en fundamental: hacer más eficiente y reducir el tiempo que emplean los trabajadores en informarse sobre las novedades de la empresa, repercutiendo económicamente en la compañía. Esto es importante porque uno de los problemas de la comunicación es que es complicado medir el retorno económico de estas medidas.

▪ **Propuesta B.3: Creación de herramientas para la comunicación horizontal.**

La comunicación interna no sólo debe consistir en la comunicación descendente de los mandos hacia los empleados, son necesarias herramientas que hagan viable también tanto la horizontal como la ascendente. Para ello hay dos alternativas:

- Un foro, en el que los empleados puedan colocar sus preguntas y sugerencias y que esté controlado por Recursos Humanos, de manera que cualquier aportación reciba respuesta.
- Una red social interna.

En este caso, la opción elegida es la red social interna y el motivo fundamental es que ya existe un foro en la actual Intranet de Reale en el que los empleados apenas participan, porque, entre otras cosas, no se puede ver la pregunta sino solo la respuesta del responsable.

Las ventajas para la implantación de una red social interna son:

- Agilidad en las comunicaciones.
- Establecimiento de contacto directo y facilidad de acceso de los empleados a los mandos.
- Mecanismo de comunicación informal que pueden emplear los responsables de comunicación alineados con la estrategia marcada.
- Posibilidad de crear distintos grupos de discusión en los que relacionarse con los compañeros.
- Estudios avalan esta medida con un aumento de la productividad de los empleados en torno a un 25 %.

6. Conclusiones

- Mejora en la visión de los trabajadores hacia la empresa, creando una mayor sensación de transparencia.

Inconvenientes:

- Resistencia al cambio de la plantilla, por lo que se puede necesitar de impulso desde el Comité de Dirección para hacer que esta herramienta sea dinámica.
- Los responsables de la comunicación no pueden controlar las acciones que los empleados lleven a cabo en esta red social.

▪ **Propuesta B.4: Rediseño de los formatos: nuevo enfoque hacia las Newsletters.**

Las propuestas no se reducen únicamente a la Intranet. Hasta el momento las Newsletters eran circulares con información maquetada, ahora se pretende que sea un resumen de noticias en el que aparezca el titular y el inicio de cada noticia que quiera destacar Recursos Humanos de manera que si el empleado está interesado en continuar leyéndola pueda acceder desde el email. Se enviarán siempre en el mismo momento de la semana y con la misma periodicidad.

Ventajas:

- Se reduce la frecuencia de recepción de correos electrónicos con carácter informativo global.
- Pone en valor y refuerza las comunicaciones que desde el departamento de Recursos Humanos consideran más importantes, devolviéndoles parte del poder perdido con el nuevo proceso.
- Mayor facilidad para los empleados para saber la prioridad de las comunicaciones.

Inconvenientes:

- Necesidad de estar pendientes del volumen de comunicaciones para fijar la periodicidad de la Newsletter. Si es demasiado alta puede hacer que los empleados no la tomen en cuenta o si el volumen de comunicaciones no es suficiente implicará dar prioridad a todas las comunicaciones que se colocan en la Intranet, mientras que si es demasiado baja, pierde valor ya que los empleados leerían las noticias bastante antes del anuncio por la Newsletter y este formato no serviría de nada.

Pero parte del nuevo proceso es también impulsar la comunicación presencial, ya que es la mejor valorada por los empleados y la que devuelve un feedback más valioso. Un formato de los que hay actualmente se mantiene: “Comunica”, que se emplea para trasladar información de los proyectos estratégicos. Para ello Recursos Humanos prepara una presentación de manera que la información, que suele ser más compleja y farragosa, sea más sencilla de explicar.

La única sugerencia respecto a este formato es aumentar la frecuencia de envío.

6. Conclusiones

▪ **Propuesta C.1: Mecanismos para la creación de Feedback.**

Una de las características más importantes de la nueva Intranet, es que, a diferencia de la antigua, contaría con mecanismos para articular el feedback de las comunicaciones.

Ventajas:

- Pone en conocimiento del emisor posibles fallos que pueda haber en la comunicación.
- Permite a los empleados expresar su opinión y su interés acerca del mensaje recibido.
- Establece un canal de comunicación ascendente.
- Fundamental para la implementación de la mejora continua.

Inconvenientes:

- Requiere de la iniciativa de los empleados para su funcionamiento.
- Dependiendo del planteamiento puede convertirse en una tarea tediosa para los trabajadores que haga disminuir su proactividad a la hora de informarse.

En este punto se proponen dos alternativas: la primera, colocar en todas las comunicaciones una pequeña encuesta para que el usuario la valore. La segunda incluir un enlace que abra un email sobre el que el empleado exponga su duda u opinión y que llegue directamente al responsable de la comunicación.

En función de los inconvenientes expuestos, la elección para este proceso es la segunda alternativa.

▪ **Propuestas C.2. y C.3: Envío de encuestas y establecimiento de indicadores de medición de la calidad de la comunicación.**

Para aplicar el concepto de mejora continua es necesario conocer los puntos en los que hay problemas y para ello es necesaria la colaboración de los empleados. El feedback no debe reducirse exclusivamente al parecer de los usuarios sobre las comunicaciones que se envíen por la Intranet, es necesario conocer la opinión de los empleados hacia el proceso comunicativo en su conjunto. Por ello la última propuesta es la de monitorizar el funcionamiento de la Intranet contabilizando el número de visitas, los temas más leídos y enviando encuestas que valoren el proceso comunicativo.

Ventajas:

- Permite conocer la opinión de los empleados acerca de la comunicación en su conjunto, no en exclusiva de una comunicación en concreto y por lo tanto puntos de mejora que hagan más eficaz este proceso.
- Permite conocer, en función del número de visitas, los temas que más interesan a los empleados, y aprovecharlos para que sirva de palanca de impulso de los objetivos estratégicos.

6. Conclusiones

- El envío periódico de encuestas en las cuales los empleados respondan acerca, tanto de los temas tratados, como de los que les gustaría tratar, de las formas de hacerlo, etc. Les hace sentirse valorados por la compañía.

Inconvenientes:

- En ocasiones se pueden encontrar opiniones que no son reales y que adulteren el análisis de los resultados de las encuestas.
- Hay que tener en cuenta la frecuencia de envío de las encuestas ya que si es demasiado alta puede ocasionar que los trabajadores no las atiendan porque lo consideran innecesario.

Con la implantación de estas medidas, que queda detallada también en este documento, incluyendo la **propuesta** de dar una **formación** a los usuarios, tanto emisores como receptores, para que sepan utilizar todas las funcionalidades de las nuevas herramientas, optimizando así su experiencia, se da por concluido el plan de acción solicitado por el Consejero Delegado de la compañía para la mejora del proceso de comunicación interna y conseguir, a través de ella, alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

6.2. Futuras mejoras

Sin embargo una vez desarrolladas las herramientas e implantado el proyecto, es posible valorar, en función de los resultados, la realización de futuros desarrollos:

- **Analizar el impacto económico y de esfuerzo del nuevo proceso:**
Esta tarea es compleja ya que la comunicación forma parte de los intangibles de las empresas y es complicado conocer el retorno económico que tiene, especialmente cuando se refiere a la comunicación hacia los empleados. Sin embargo, mediante auditorías periódicas de comunicación se puede valorar, entre otras cosas, cual es el esfuerzo que invierten los empleados en estar informados mediante el nuevo proceso y por tanto, el retorno económico que supone a Reale.
- **Herramienta de formación:**
Uno de los futuros desarrollos podría ser el uso de la red social interna como herramienta de formación para los empleados en la que no sólo el departamento de Recursos Humanos cree contenidos corporativos de formación, sino que se convierta en un entorno colaborativo en el cual se impulsen las buenas prácticas de unos empleados, de manera que sus experiencias sirvan como ejemplo en la mejora de la forma de trabajar de otros.

6. Conclusiones

- **Ampliación de este proceso al resto de stakeholders:**

Sirviendo como principal impulsor el Comité de Comunicación que se propone nombrar, en el que están representados las principales áreas de la compañía, una de las mejoras que se puede implementar en la empresa, en relación con este proyecto es la ampliación del mismo adaptándolo al resto de públicos de interés de la empresa: clientes, mediadores, proveedores y el resto de la sociedad.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo SL.
- Best Place to Work Institute. (2015). *Best Place to Work*. Recuperado el 1 de Junio de 2015, de <http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana/976-2015>
- Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2012). *McKinsey&Company*. Recuperado el 07 de Junio de 2015, de Capturing business value with social technologies: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/capturing_business_value_with_social_technologies
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- DIRCOM. (2012). *Asociación de Directivos de Comunicación*. Recuperado el 07 de Junio de 2015, de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/4244-la-aplicaci%C3%B3n-de-social-media-en-comunicaci%C3%B3n-interna-una-asignatura-pendiente-para-el-40-de-las-empresas>
- Estudio de Comunicación. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación.
- Fundación Bancaria "La Caixa". (2009). *sala de prensa*. Recuperado el 7 de junio de 2015, de sitio web de Fundación Bancaria "La Caixa": http://prensa.lacaixa.es/notas-de-prensa/la-caixa-utiliza-la-web-2-0-para-mejorar-la-formacion-de-sus-empleados__705-c-5036__.html
- Fundación Mapfre. (s.f.). *Diccionario de seguros Mapfre*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?m/mediacion.htm>
- Galloway, D. (1994). *Mapping work processes*. ASQ Quality Press.
- Grupo Reale Mutua. (2013). *CÓDIGO ÉTICO Grupo Reale Mutua*. Recuperado el 19 de 06 de 2015, de <https://www.reale.es/es/quienes-somos/proveedores/codigo-etico>
- IBM (2014). *IBM Social Business*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <https://www.ibm.com/developerworks/community/files/form/anonymous/api/library/7761166c-b1c8-4afb-92ca-65bcf271caaa/document/ff6390f6-a107-4b51-919d-56d231e78d24/media/patterns>
- ICEA (2015). *Informe Evolución 12M14*.

Referencias

- ISO (2000). *Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad– Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Lucas, A., G. Galera, C., & Román, J. A. (1999). *Sociología de la Comunicación*. Madrid: TROTTA.
- Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). (2012). *EFQM® Model*. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de <http://www.efqm.org/>
- Ortegón, M. R., Díaz, J. Y., Pulido, J. A., & Pérez, A. C. (2012). *Informe extenso flujograma*. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK_hz6EOkYPBgQ2lFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1#
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=riesgo>
- Reale Seguros Generales S.A. (2014). *Memoria RSE 2013*. Recuperado el Enero de 2015, de http://www.reale.es/Pdf/Memoria_RSE_2013.pdf
- Shiragami, N., & Hatoh, K. (2007). *Patente nº US7242771 B2*. EEUU.
- Walton, M., & Deming, E. (2004). *El método Deming en la práctica*. Editorial Norma.
- Zafra, M. Á. (2001). Planificación Estratégica "Método DAFO". En T. R. Villasante, M. Montañés, & P. Martín, *Prácticas sociales de creatividad social*. Novagràfi SA.
- Zúñiga, R. (2010). *Planificación de procesos*. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de <http://rafazplanificacion.blogspot.com.es/2010/07/gestion-por-procesos.html>

A. ANEXO DE IMÁGENES.

En este anexo se recogen las imágenes que justifican lo contado a lo largo del apartado 3.2.1 demostrando que en cada uno de los minisites de la Intranet la situación es la expuesta en este documento.

Como ya se analiza la situación de cada minisite en el apartado nombrado, en este anexo no se encontrarán explicaciones adicionales que amplíen la información ya mencionada.

Apartados correspondientes al Minisite de Comunicaciones:

- Boletines:

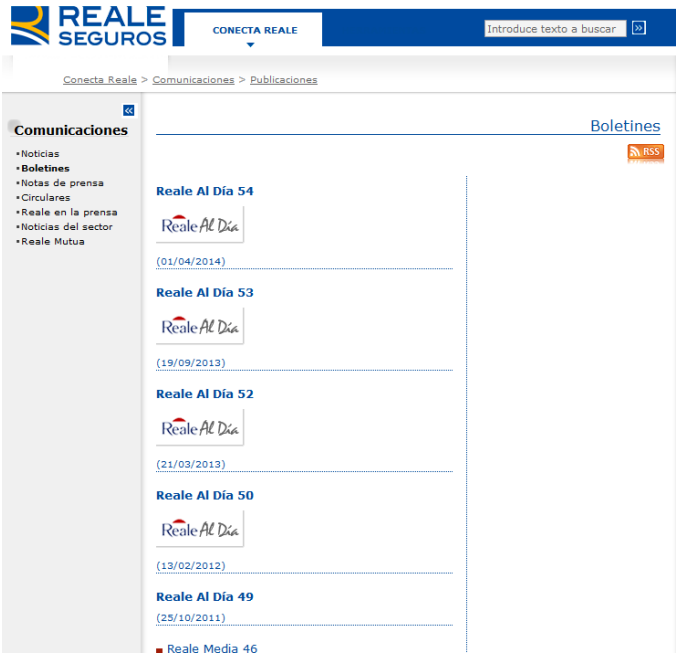


Figura A.1. Boletines

ANEXO DE IMÁGENES

■ Notas de prensa:

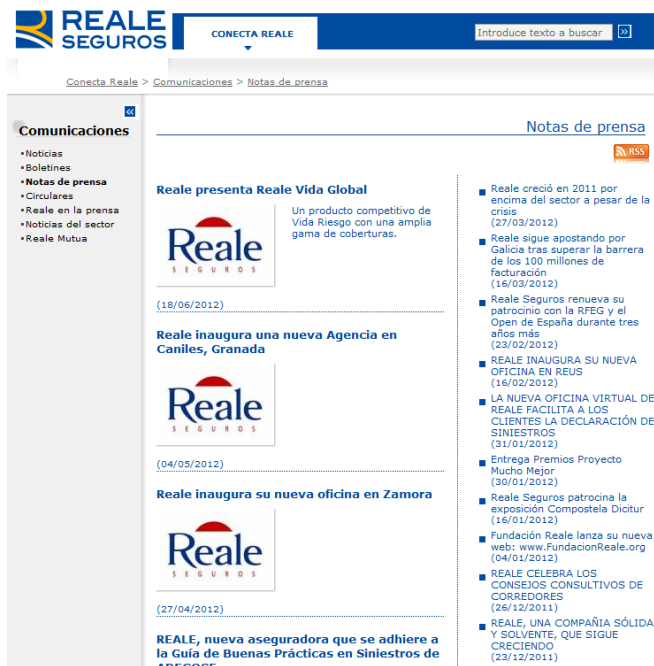


Figura A.2. Notas de prensa

■ Circulares

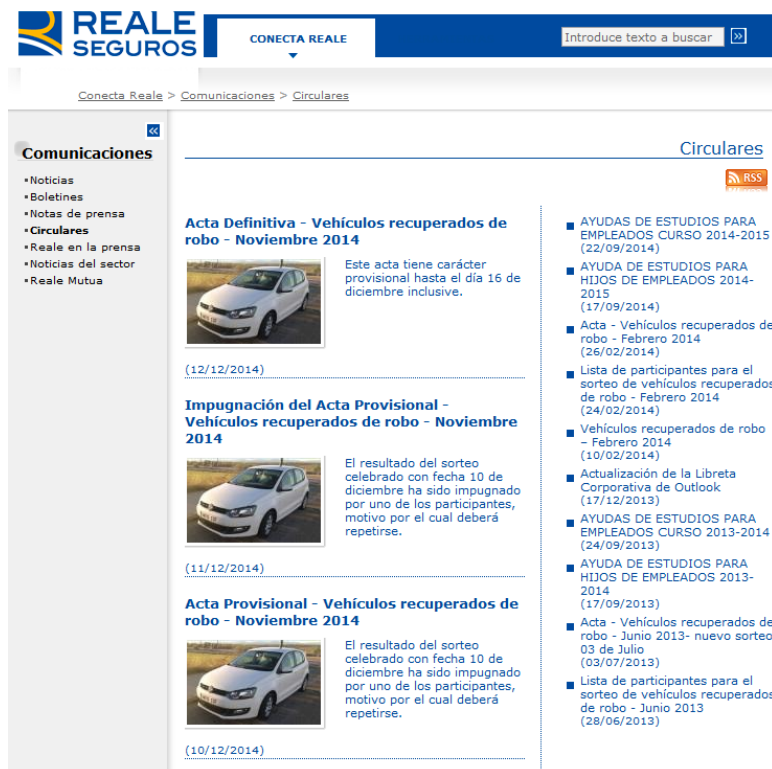


Figura A.3. Circulares

■ Reale en la prensa

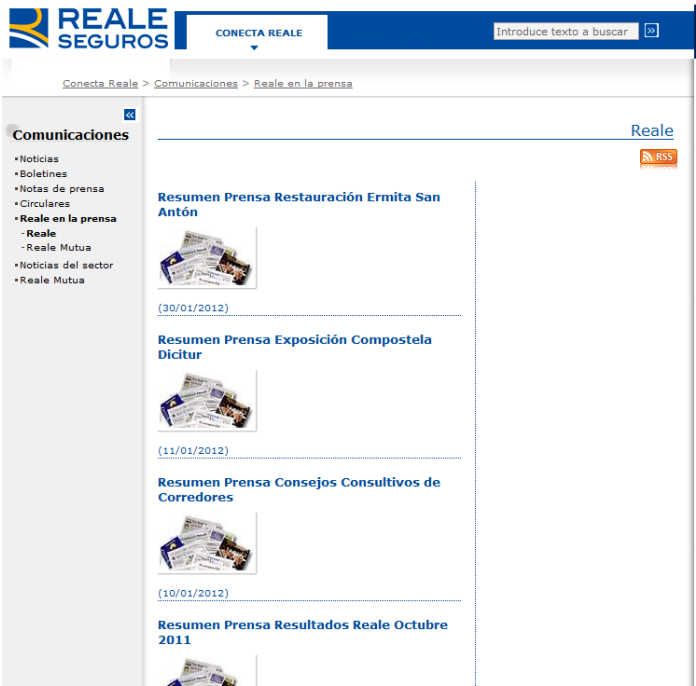


Figura A.4. Reale en la prensa

■ Noticias del sector

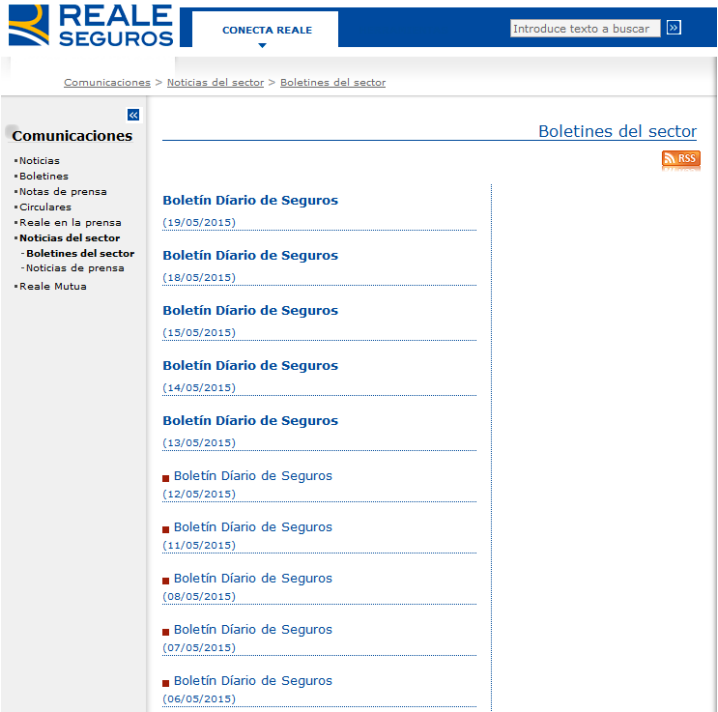


Figura A.5. Noticias del sector – Boletines del sector

ANEXO DE IMÁGENES



Figura A.6. Noticias del sector – Noticias de prensa

■ Reale Mutua

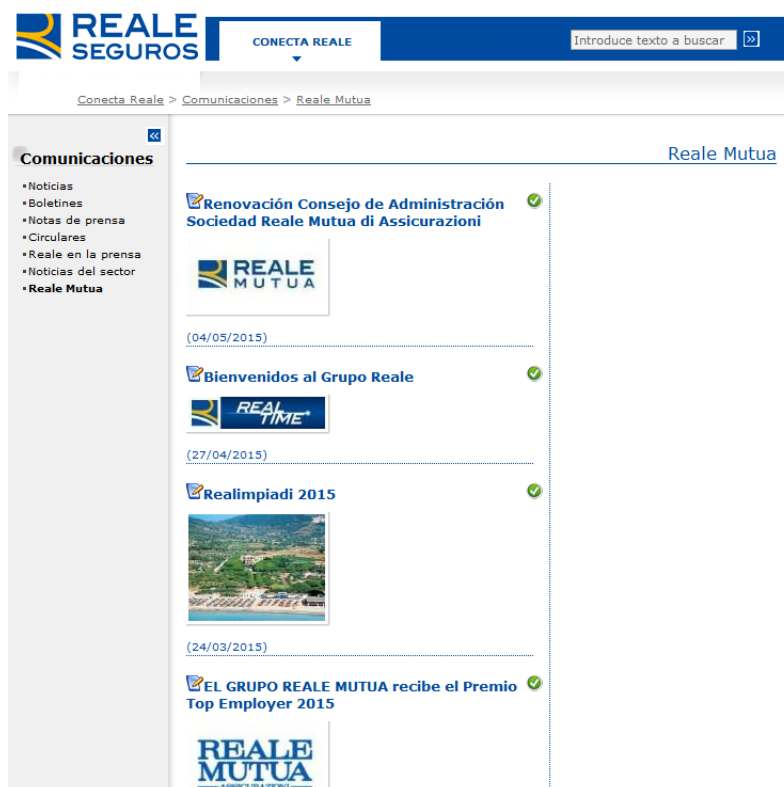


Figura A.7. Reale Mutua

Apartados correspondientes a Fundación Reale:

- Objetivo y Misión de la Fundación Reale



Figura A.8. Objetivo y Misión de la Fundación Reale

- Noticias

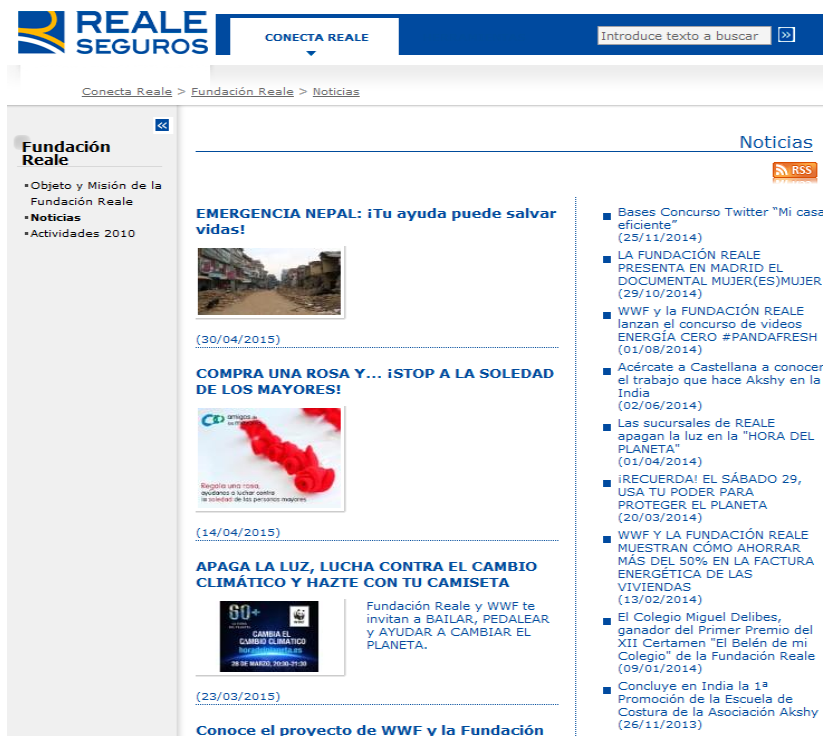


Figura A.9. Noticias – Fundación Reale

ANEXO DE IMÁGENES

■ Actividades 2010



Figura A.10. Actividades 2010

Apartados del minisite de Productos:

- Portada



Figura A.11. Portada Productos

- Vida Riesgo

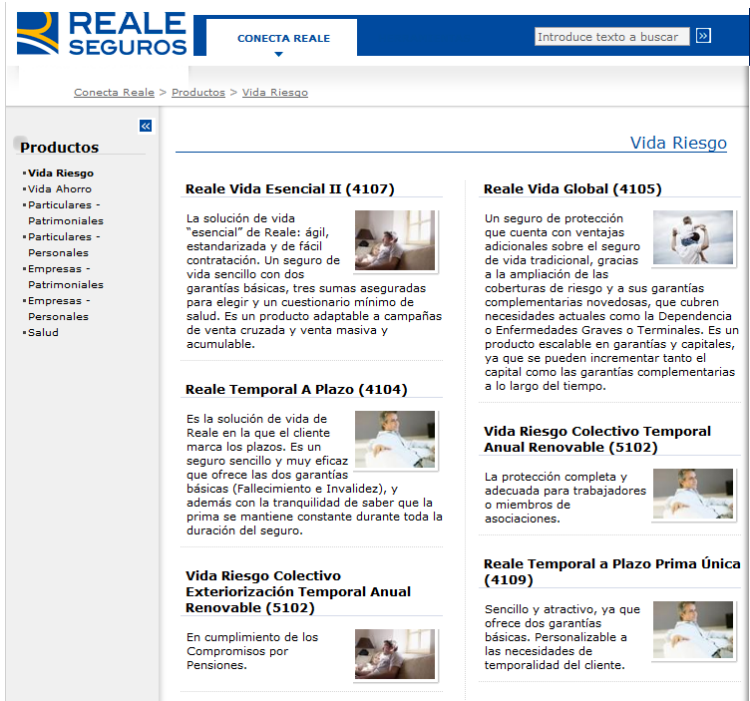


Figura A.12. Vida Riesgo

ANEXO DE IMÁGENES

■ Vida Ahorro



Figura A.13. Vida Ahorro

■ Particulares Patrimoniales

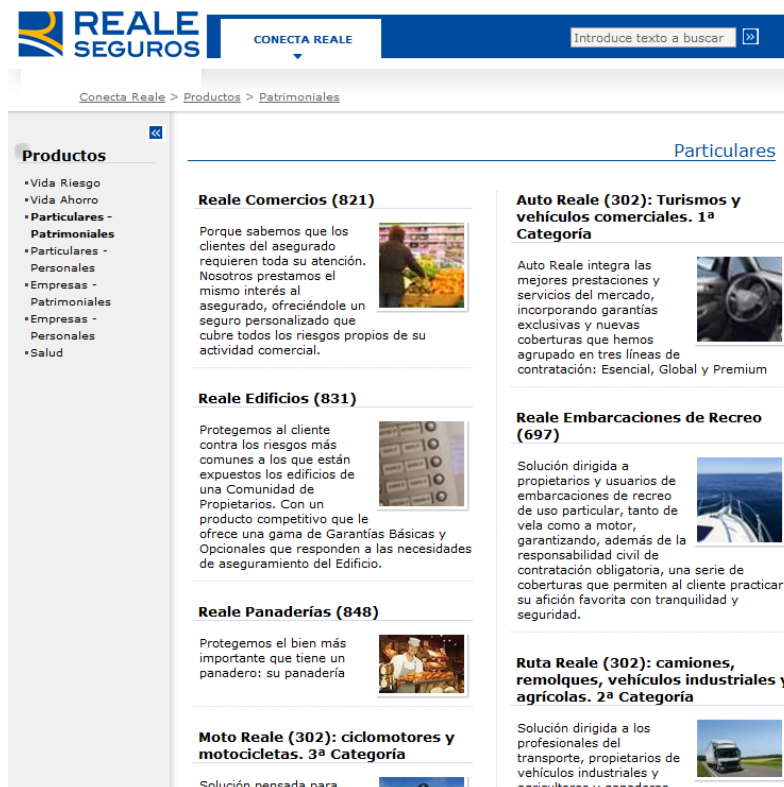


Figura A.14. Particulares Patrimoniales

- Particulares Personales

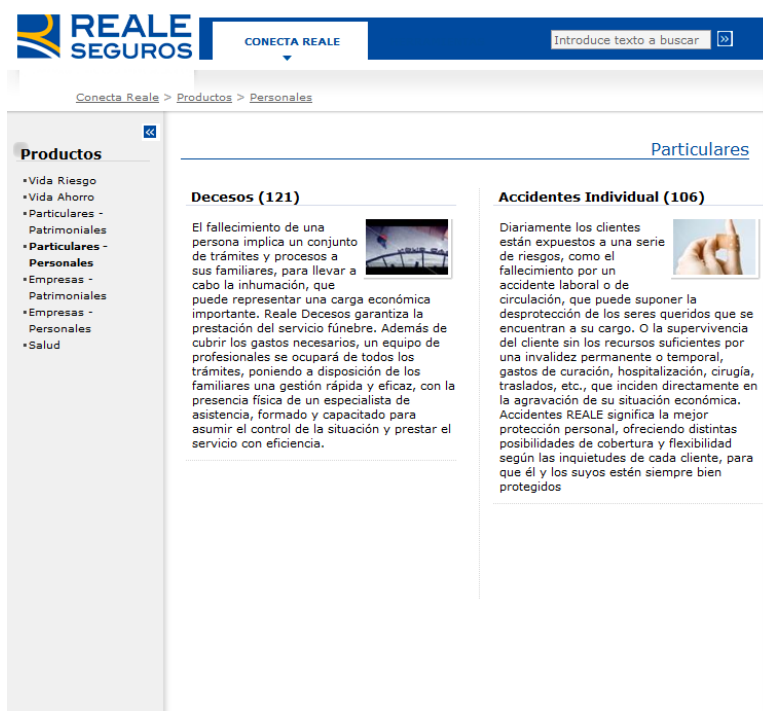


Figura A.15. Particulares Personales

- Empresas Patrimoniales



Figura A.16. Empresa Patrimoniales

ANEXO DE IMÁGENES

▪ Empresa Personales

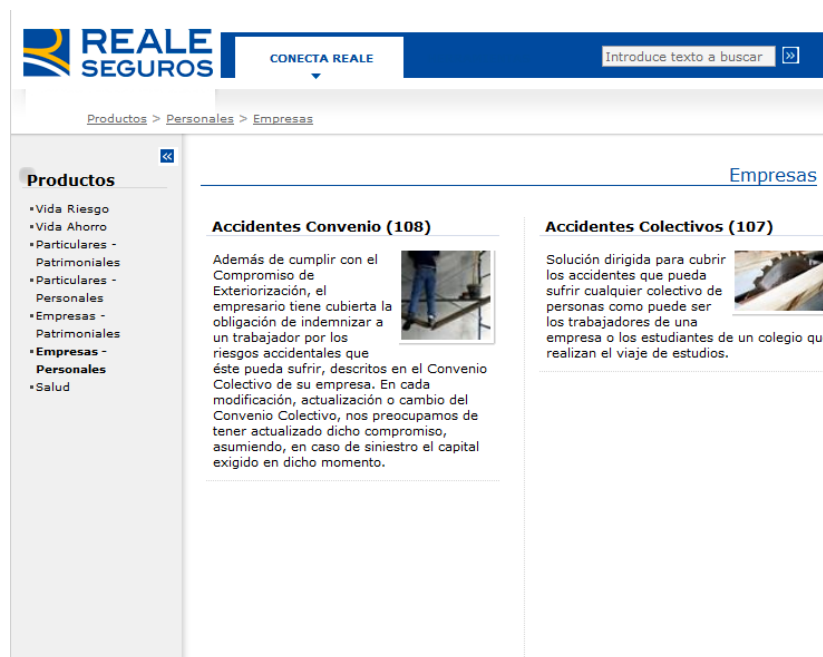


Figura A.17. Empresa Personales

▪ Salud

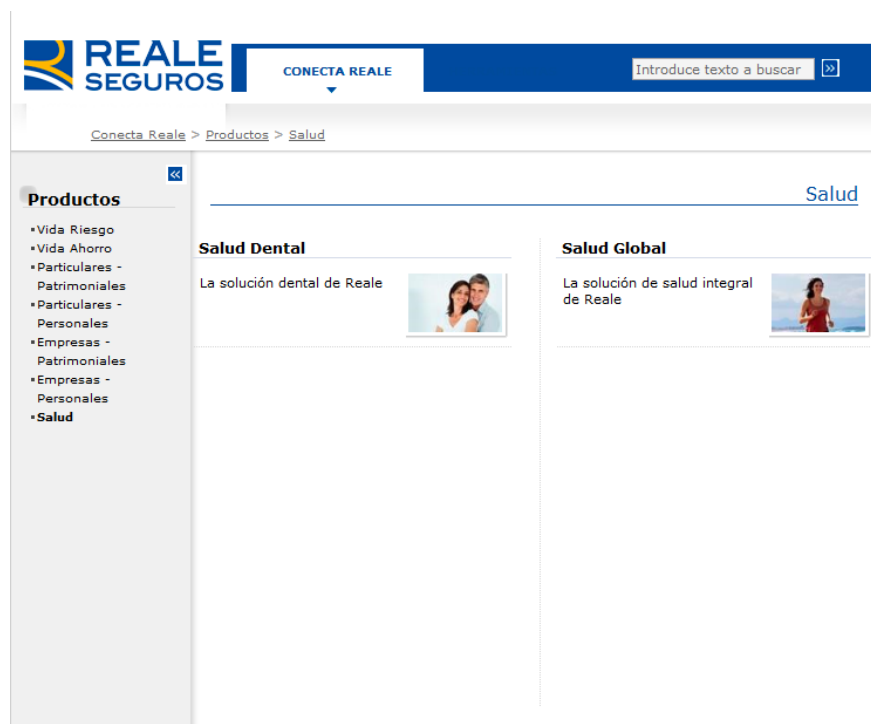


Figura A.18. Salud

Apartados correspondientes al minisite de Segmentos:

- Portada

REALE SEGUROS CONECTA REALE Introduce texto a buscar

Conecta Reale > Segmentos

Segmentos

Reale destaca por ofrecer a sus clientes la más amplia gama de soluciones y servicios, permitiendo la contratación personalizada de sus coberturas, adaptándose a las necesidades de cada cliente.

Seguros "a medida", flexibles, competitivos y muy completos, que suponen una innovación en el mercado al aportar al cliente la posibilidad de pagar únicamente por lo que necesita, incorporando importantes novedades y mejoras en las garantías.

	AGROREAL	GOLF	REALE EXPATRIATES	REALE PANADERÍAS	REALE ONG Y ASOCIACIONES
AUTOMÓVILES	Reale Auto - 3 Kart, Vehículos Agrícolas	Reale Auto Golf Buggies	Reale Auto Expatriate		
DIVERSOS	Explotaciones Agropecuarias	Reale Hogar Golf	Reale Hogar Expatriate	Reale Panaderías	
	Hogar	Jugador de Golf			
	Responsabilidad Civil	Campes de Golf			Responsabilidad Civil
	Cazador y Pescador	Licencias			
	Responsabilidad Medioambiental				Accidentes

SegmentosViewer

Reale Expatriates Auto (302)

Reale Expatriates Auto integra las mejores prestaciones y Servicios del mercado, incorporando garantías exclusivas y nuevas líneas de contratación: Esencial, Global y Premium

Reale Expatriates Householders (817)

Reale Expatriates Householders permite disfrutar con tranquilidad de la estancia en España con las máximas garantías, cobertura total y un servicio exclusivo y cercano. Sin importar el tiempo que se resida en nuestro país.

Reale Panaderías (848)

Protegemos el bien más importante que tiene un panadero: su panadería

Agorreale - Auto

Un seguro dirigido a propietarios de vehículos en zonas

Figura A.19. Portada Segmentos

- AgroReale

REALE SEGUROS CONECTA REALE Introduce texto a buscar

Conecta Reale > Segmentos > AgroReale

AgroReale

SegmentosViewer

Agorreale - Auto

Un seguro dirigido a propietarios de vehículos en zonas rurales

Agorreale - Cazador y Pescador

Un seguro dirigido a cazadores y pescadores

Agorreale - Explotaciones Agropecuarias

Un seguro dirigido a explotaciones agropecuarias

Agorreale - Hogar

Un seguro dirigido a propietarios de hogares en zonas rurales

Agorreale - RC Agrícola y Ganadera

Un seguro dirigido a agricultores y ganaderos

Agorreale - Respons. Medioambiental

Un seguro dirigido a empresas de cualquier actividad

Agorreale - Seguros Agrarios Combinados

Dirigido a compensar las pérdidas derivadas de factores meteorológicos, accidentes, enfermedades o gastos de eliminación de cadáveres

Agorreale - Agricultor

Un único seguro que cubre su Responsabilidad Civil y Accidentes

Figura A.20. AgroReale

ANEXO DE IMÁGENES

- Golf

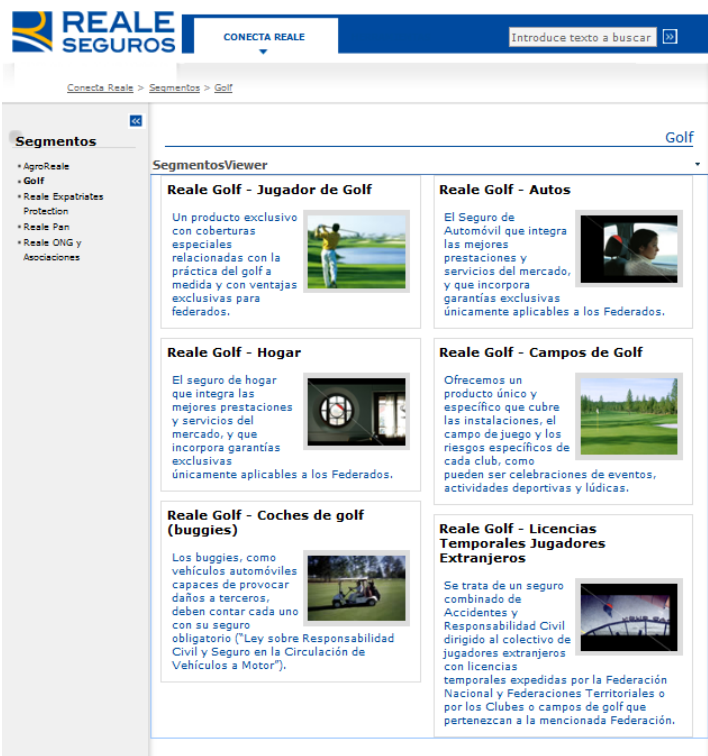


Figura A.21. Reale Golf

- Reale Expatriates Protection



Figura A.22. Reale Expatriates Protection

- Reale Pan



Figura A.23. Reale Pan

- Reale ONG y Asociaciones



Figura A.24. Reale ONG y Asociaciones

ANEXO DE IMÁGENES

- Ejemplo de producto: Reale Vida Esencial II

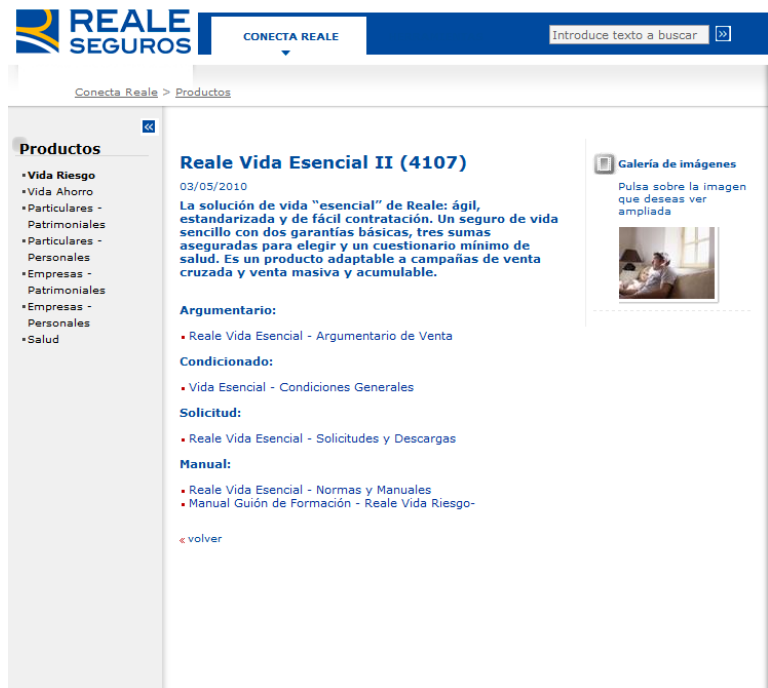


Figura A.25. Ejemplo de Producto: Reale Vida Esencial II

- Ejemplo Argumentario

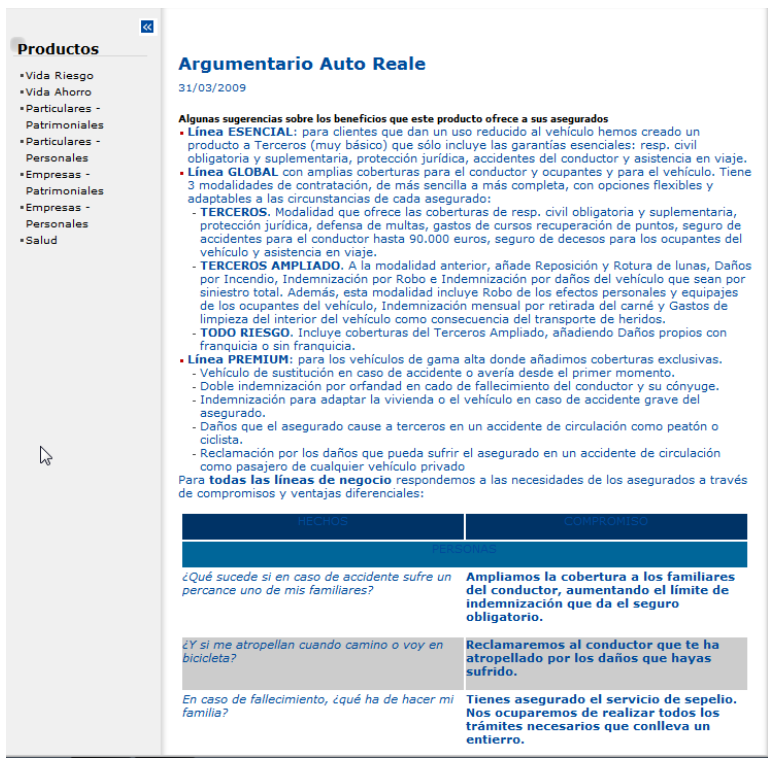


Figura A.26. Ejemplo Argumentario

Apartado Tu Compañía:

■ Nuestros Valores

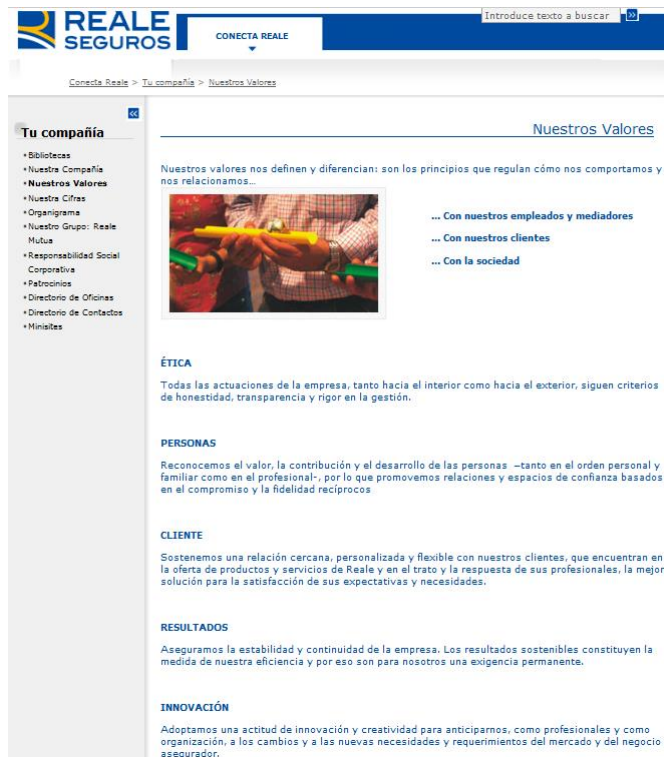


Figura A.27. Nuestros Valores

■ Nuestras cifras

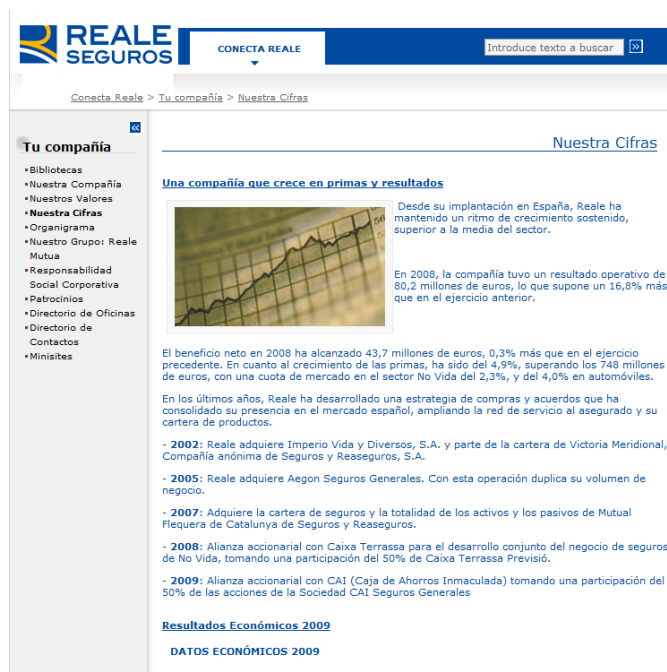


Figura A.28. Nuestras cifras

ANEXO DE IMÁGENES

■ Nuestro Grupo: Reale Mutua



Figura A.29. Nuestro Grupo: Reale Mutua

■ Responsabilidad Social Corporativa

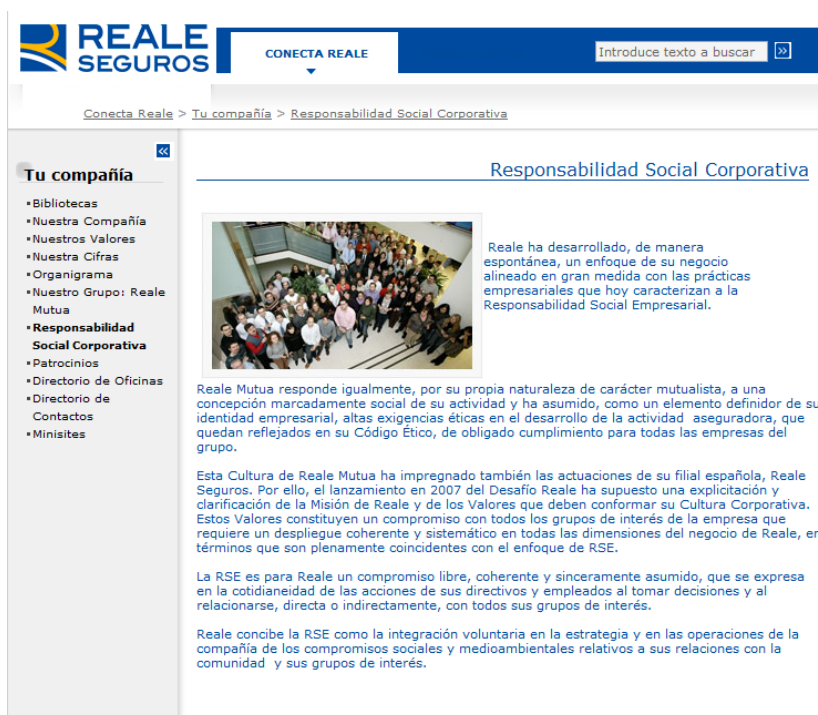


Figura A.30. Responsabilidad Social Corporativa

- Patrocinios



Figura A.31. Patrocinios

ANEXO DE IMÁGENES

Apartado del minisite de Recursos Humanos:

- Concilia Reale

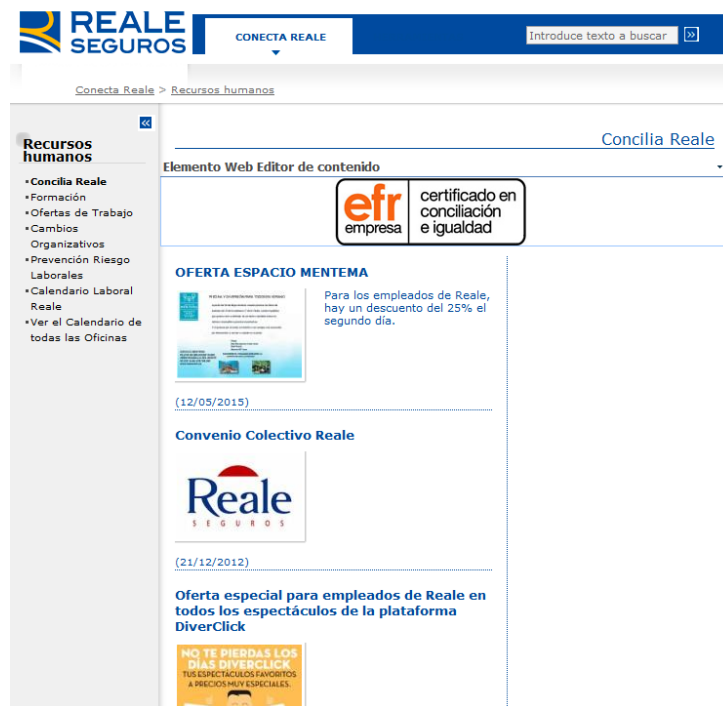


Figura A.32. Concilia Reale

- Formación

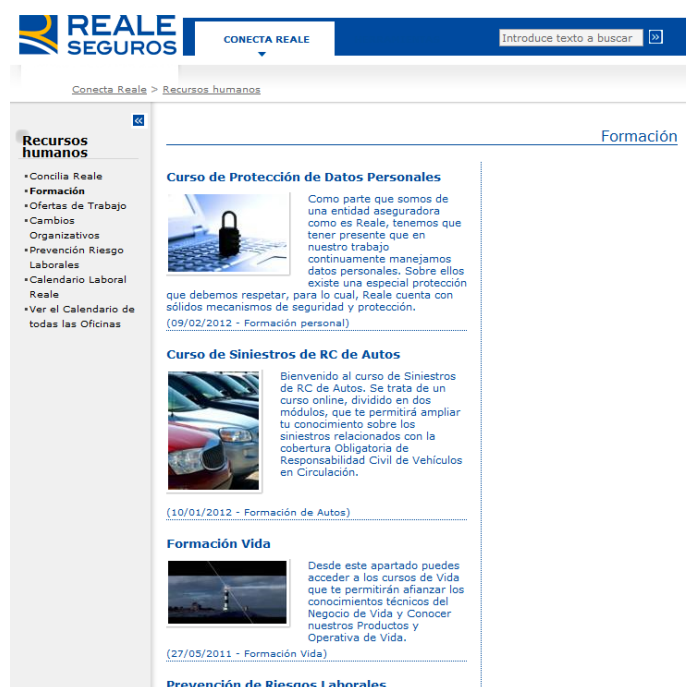


Figura A.33. Formación

- Ofertas de Trabajo

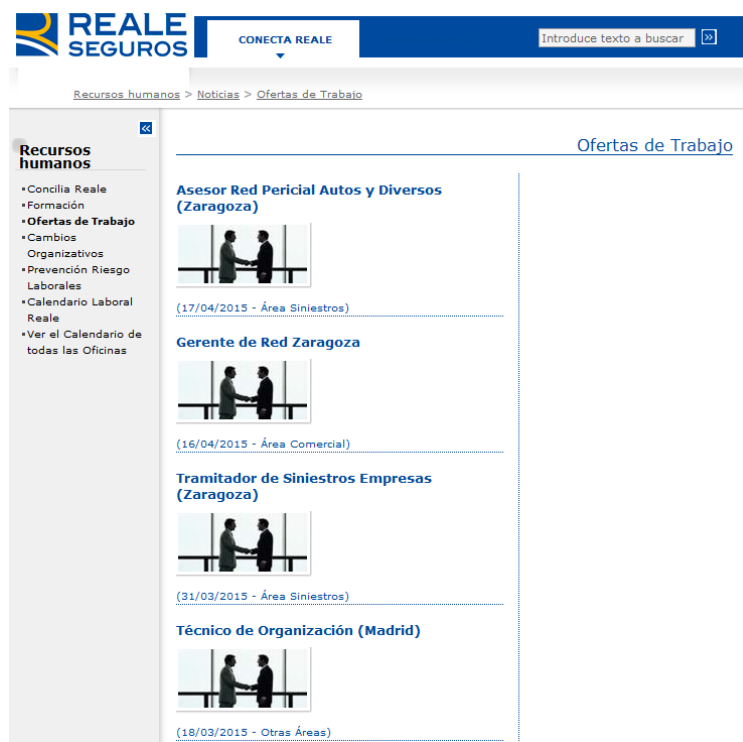


Figura A.34. Ofertas de trabajo

- Cambios organizativos



Figura A.35. Cambios organizativos

ANEXO DE IMÁGENES

- Prevención de Riesgos Laborales

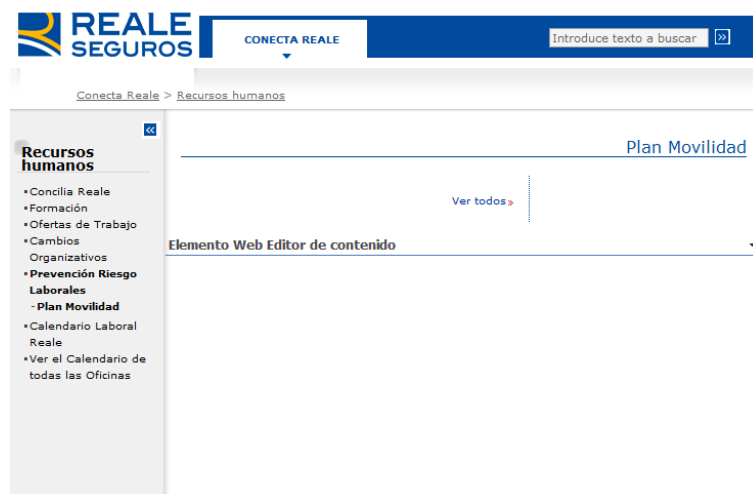


Figura A.36. Prevención de Riesgos Laborales

Apartado del minisite Documentos:



Figura A.37. Minisite de Documentos

Apartado de Código Ético:

- Código Ético



Figura A.38. Apartado Código Ético

- Buzón ético

The screenshot shows the 'Buzón Ético' page. On the left, a sidebar titled 'Nuevo Código Ético' lists: 'Código Ético', 'Buzón Ético', 'Comunicaciones', and 'Video - mensaje'. The main content area, titled 'Buzón Ético', contains several paragraphs of text explaining the purpose of the 'Buzón Ético Reale' and the process for reporting irregularities. Below the text is a section titled 'Canal Denuncias' which contains a form with the following fields: 'Fecha de ocurrencia de la situación denunciada' (with a date picker icon), 'Descripción pormenorizada de la situación' (a large text area), 'Personas / Áreas implicadas' (a text area), and 'Evidencias (si procede)' (a text area). At the bottom right of the form is a button labeled 'Examinar...'.

Figura A.39. Buzón Ético

ANEXO DE IMÁGENES

- Comunicaciones



Figura A.40. Comunicaciones – Código Ético

Apartado Minisite del Área Comercial:

- Documentos

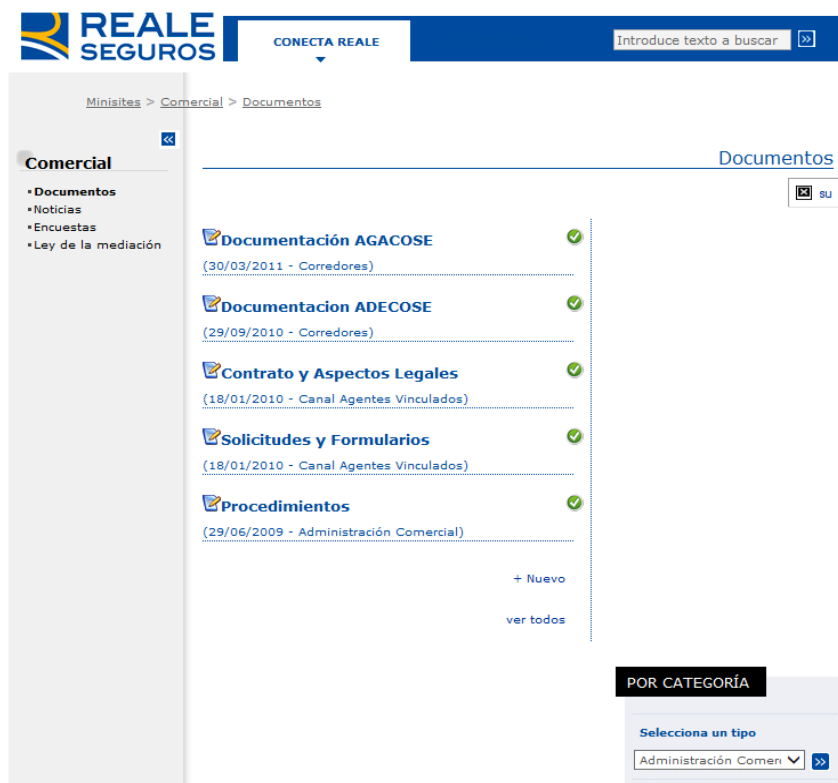


Figura A.41. Documentos – Comercial

■ Noticias



Figura A.42. Noticias – Comercial

■ Encuestas



Figura A.43. Encuestas – Comercial

ANEXO DE IMÁGENES

Apartado Minisite del Área Marketing:

- Agenda de comunicaciones



Figura A.44. Agenda de comunicaciones

- Campañas Marketing

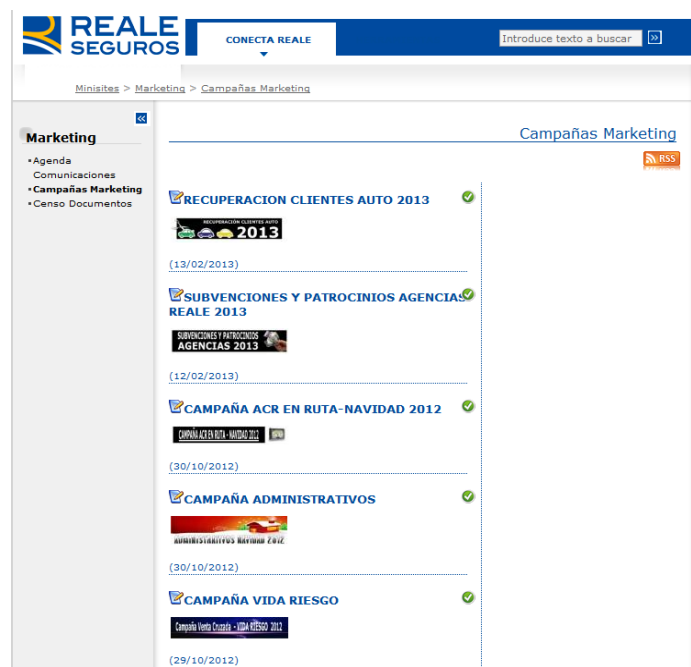


Figura A.45. Campañas Marketing

- Censo Documentos

ID	Título	Destinatario
1	Carta transferencia siniestros	Tomador/afectados siniestros
2	Carta transferencia extornos	Tomador
3	Cartas regularizacion de capitales de pólizas	Tomador/mediador
4	Cartas de baja a asegurados (seleccion de riesgos)	Tomador
5	Cartas suspension de garantias	Tomador
6	Carta de cesion de derechos	Tomador
7	Carta de preaviso(depene de gestor banco, mediador y ramos)	Tomador
8	Cartas de pendientes gestor AJ	Tomador
9	Cartas de pendientes gestor ST	Tomador
10	Condiciones particulares	Tomador
11	Cartera – cartas formato K (matriculas erroneas)	Tomador
12	Cartas asegurados devueltos banco	Tomador
13	Devueltos banco liquidacion tomador	Tomador
14	Cartas asegurados devueltos carta recibo	Tomador
15	Cartas baja asegurados	Tomador
16	Incompletas 1ª carta	Tomador
17	Incompletas 2ª carta	Tomador
18	Proyectos	Posible cliente
19	Tarificadores	Posible cliente
20	Recibos de cobro enviados al asegurado	Tomador
21	Recibos remesados carta recibos	Tomador
22	Cartas accidentes inexistentes 103	Tomador
23	Certificados cobros caza	Tomador
24	Certificados no siniestralidad	Tomador
25	Cartas cicos – con talleres	Tomador

Figura A.46. Censo Comunicaciones

Apartado Minisite SADC:

- Documentos

Documentos

Informe Mensual Abril 2015
Informe mensual con información acerca de las quejas y reclamaciones atendidas, y su impacto en la organización.
(08/05/2015 - Informe Mensual)

Informe Mensual Marzo 2015
Informe mensual con información acerca de las quejas y reclamaciones atendidas, y su impacto en la organización.
(10/04/2015 - Informe Mensual)

[ver todos »](#)

POR CATEGORÍA

Selecciona un tipo
Informe Mensual

INFORME MENSUAL
Informe Mensual Abril 2015
(08/05/2015)
Informe Mensual Marzo 2015
(10/04/2015)

Figura A.47. Documentos – SADC

ANEXO DE IMÁGENES

■ Noticias

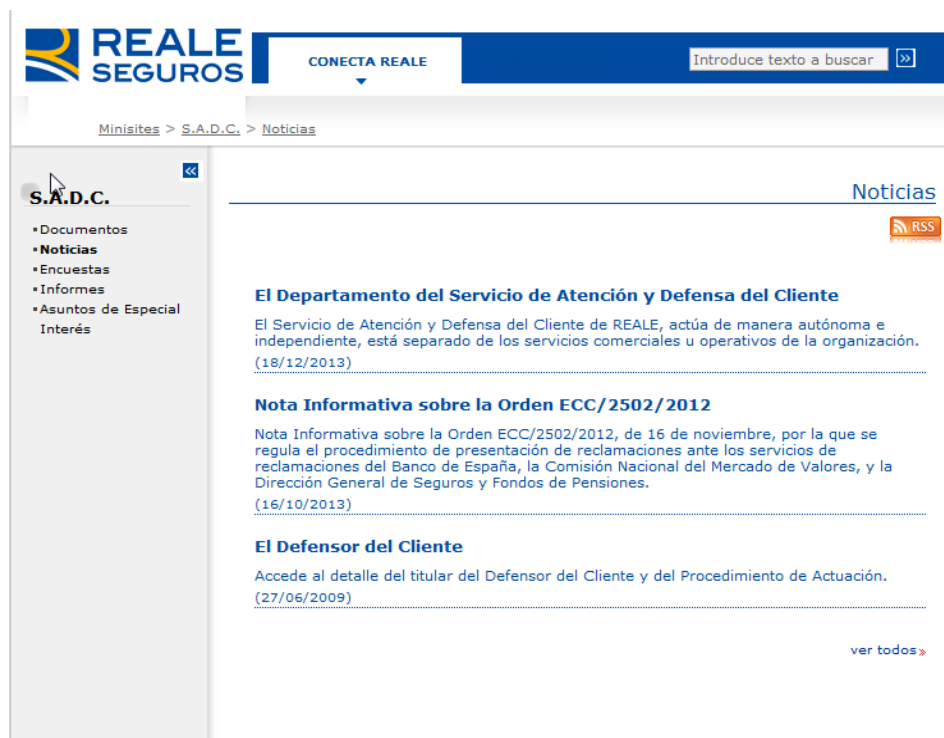


Figura A.48. Noticias – SADC

■ Encuestas

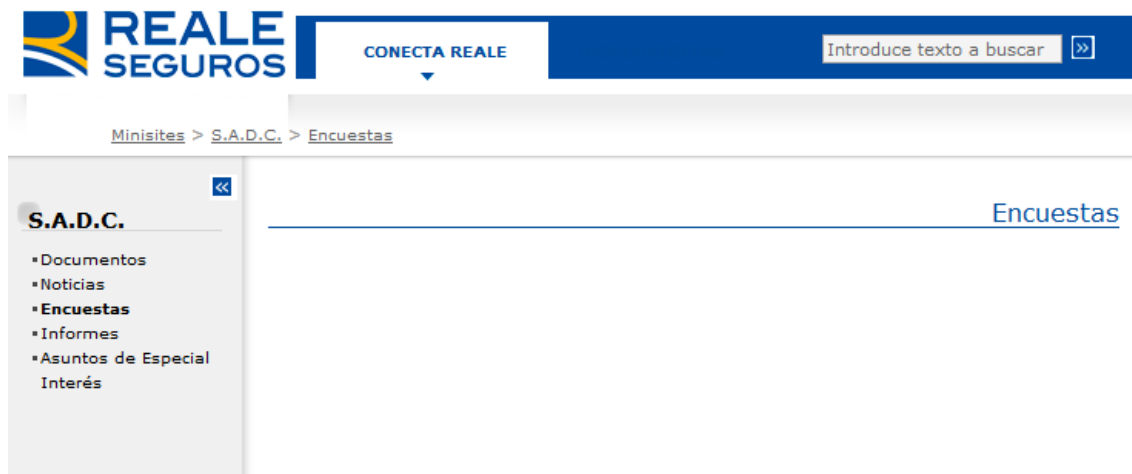


Figura A.49. Encuestas – SADC

■ Informes

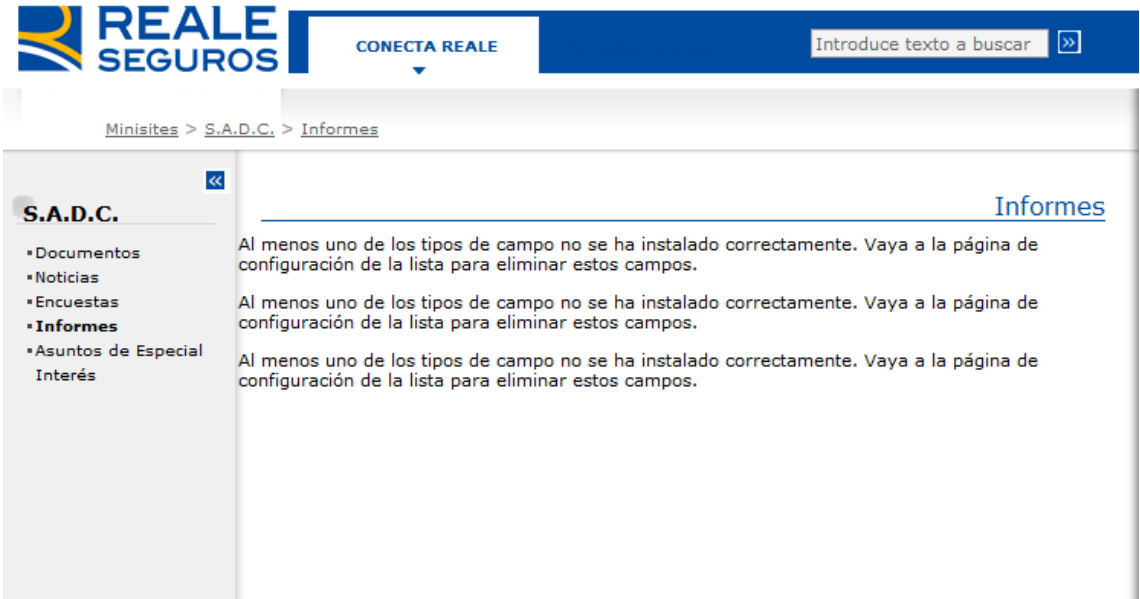


Figura A.50. Informes – SADC

■ Asuntos de Especial Interés



Figura A.51. Asuntos de Especial Interés

ANEXO DE IMÁGENES

Análisis del minisite Agroreale:

- Documentos

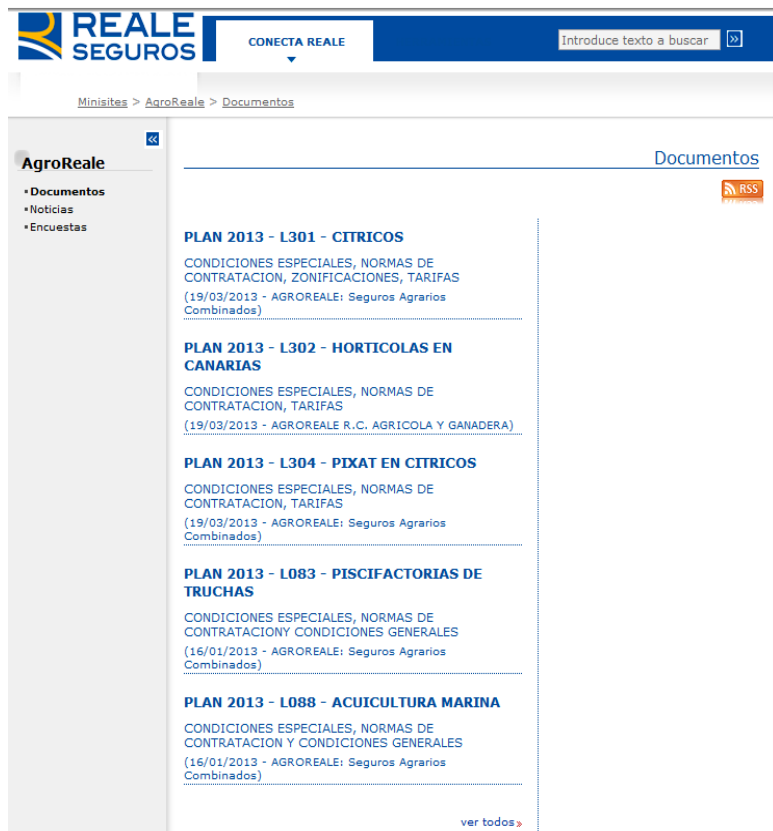


Figura A.52. Documentos – Agroreale

- Noticias

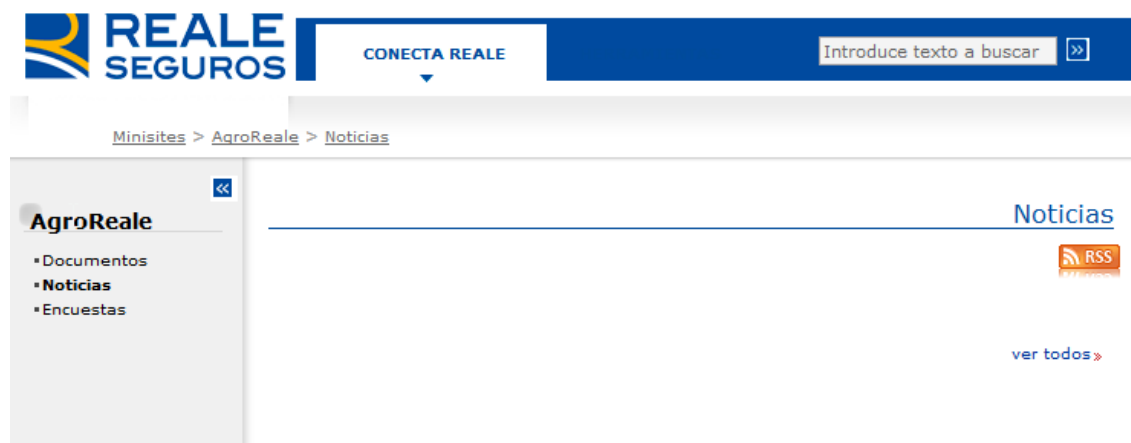


Figura A.53. Noticias – Agroreale

- Encuestas



Figura A.54. Encuestas – Agroreale

Apartados del minisite del CAU:

- Documentos

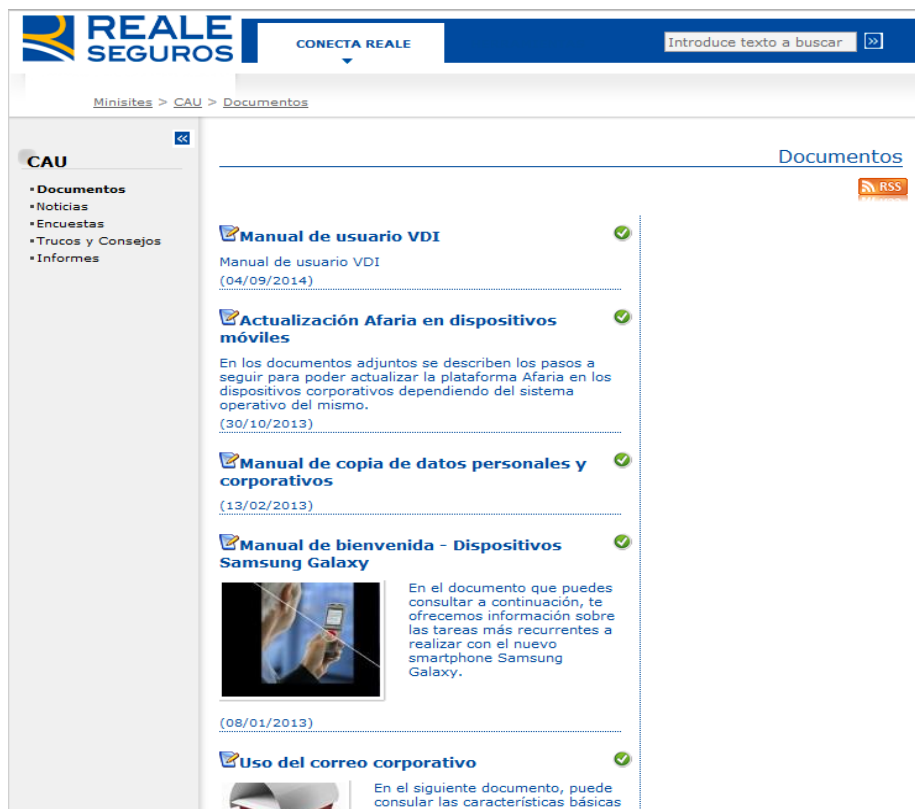


Figura A.55. Documentos – CAU

ANEXO DE IMÁGENES

■ Noticias

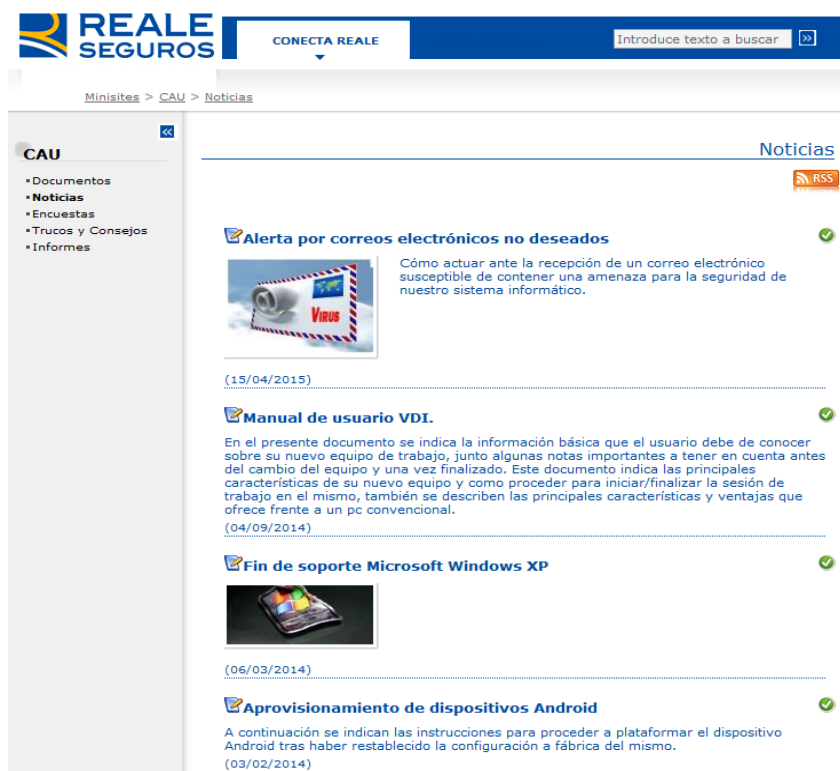


Figura A.56. Noticias – CAU

■ Encuestas



Figura A.57. Encuestas - CAU

- Trucos y consejos



Figura A.58. Trucos y consejos – CAU

- Informes

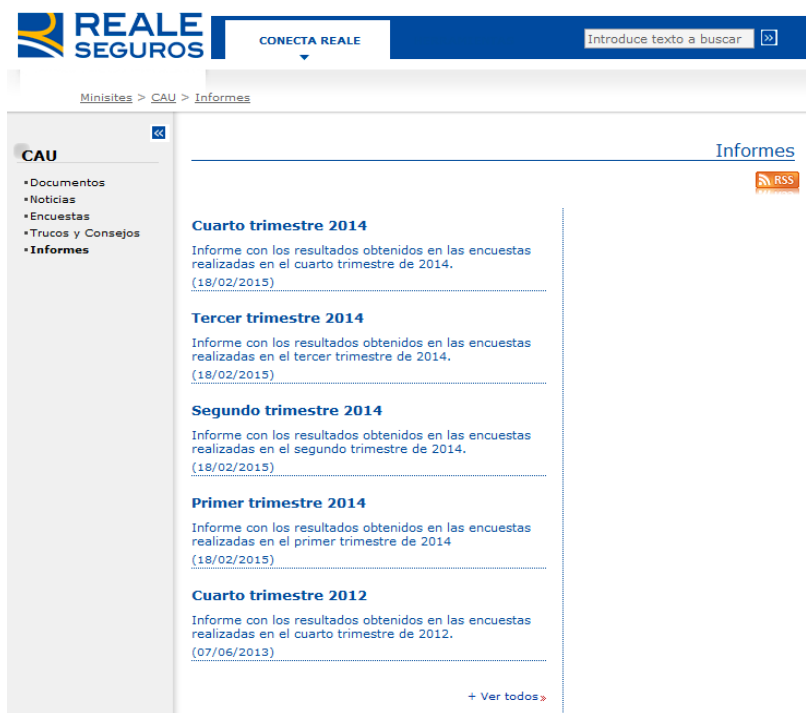


Figura A.59. Informes - CAU

ANEXO DE IMÁGENES

Apartado de Comunicación:

■ Listas



Figura A.60. Listas – Comunicación

■ Discusiones



Figura A.61. Discusiones – Comunicación

■ Documentos



Figura A.62. Documentos – Comunicación

■ Noticias

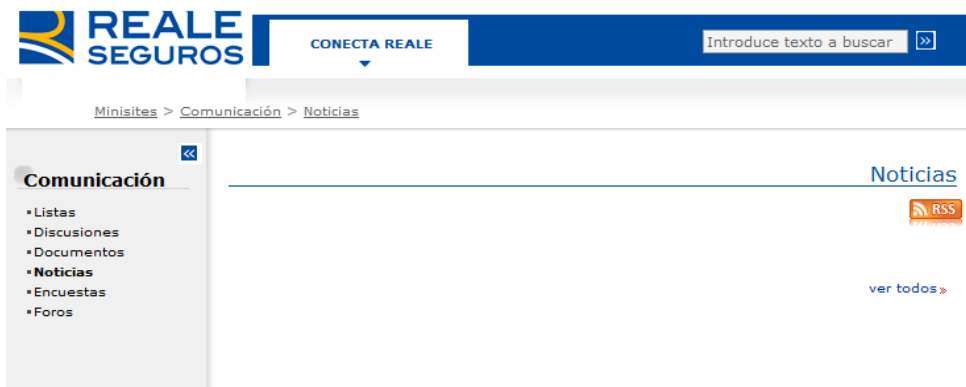


Figura A.63. Noticias – Comunicación

■ Encuestas

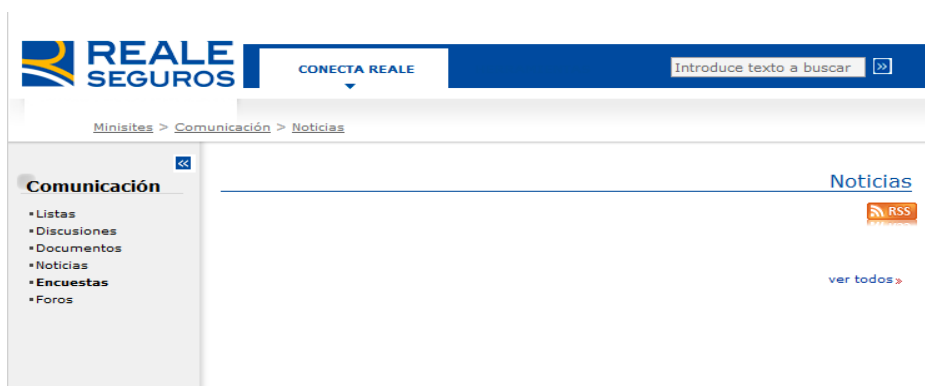


Figura A.64. Encuestas – Comunicación

■ Foros

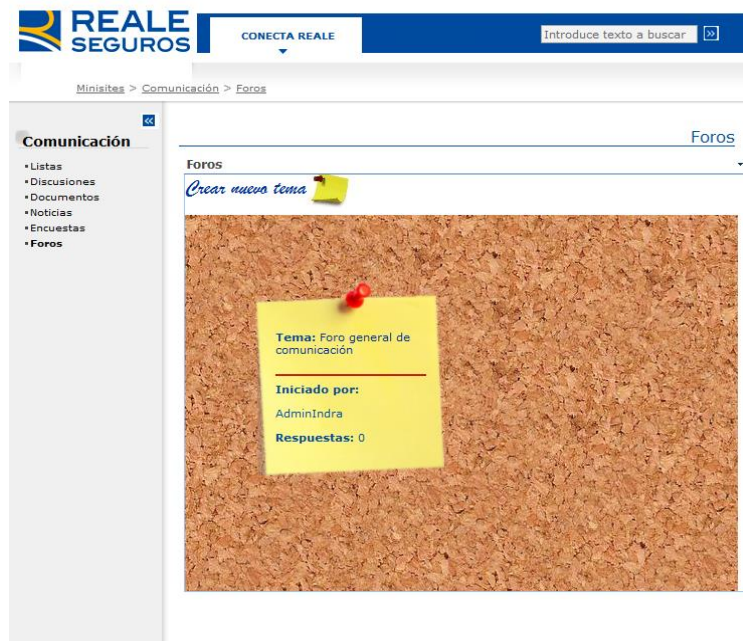


Figura A.65. Foros - Comunicación

ANEXO DE IMÁGENES

Apartados del minisite de Prestaciones:

- Documentos



Figura A.66. Documentos – Prestaciones

- Noticias

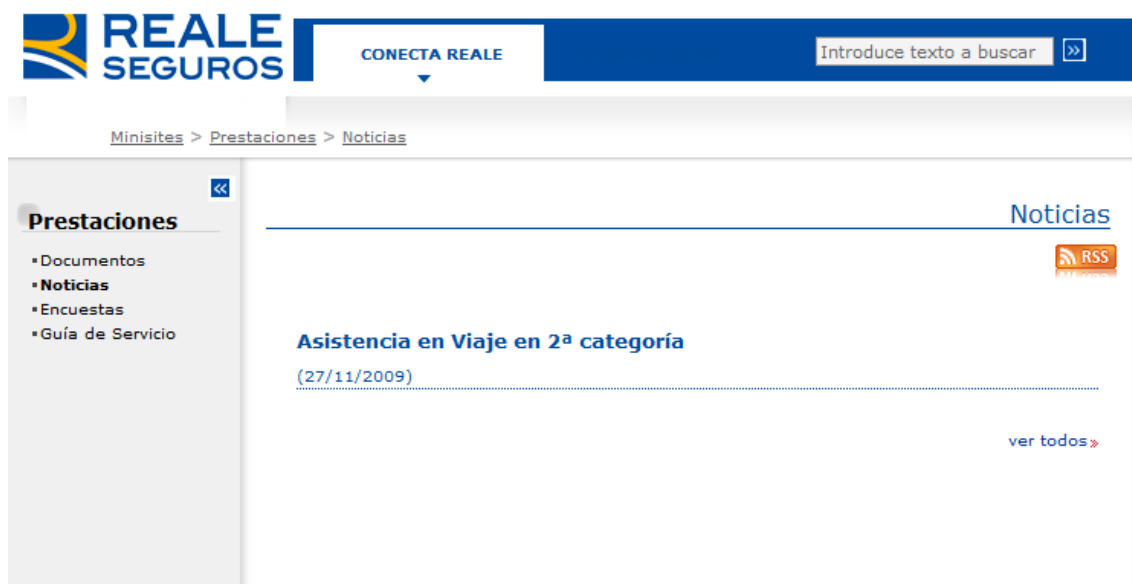


Figura A.67. Noticias - Prestaciones

- Encuestas



Figura A.68. Encuestas - Prestaciones

- Guía de Servicios

ANEXO DE IMÁGENES



Figura A.69. Guía de Servicios - Prestaciones

Apartados de AIRE e Integración:

- Software

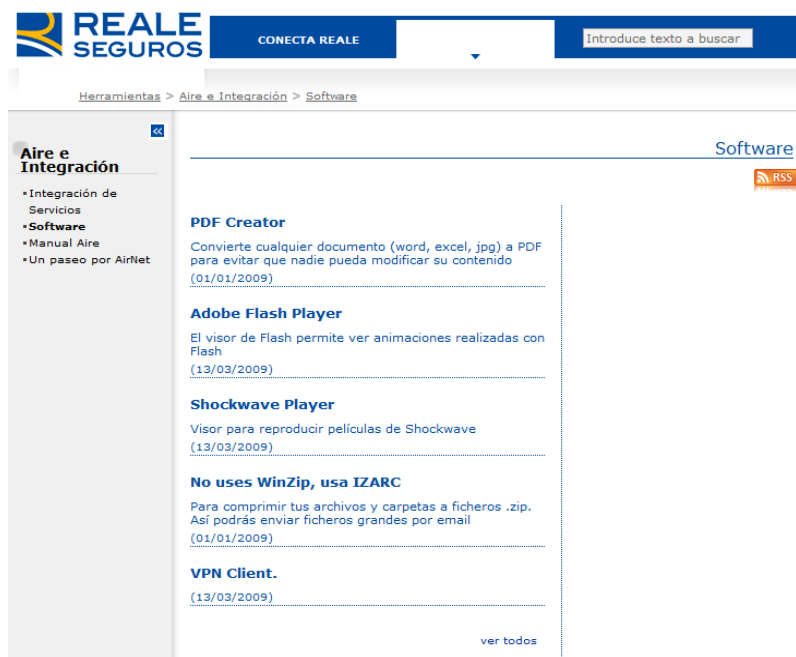


Figura A.70. Software

Apartados de Servicios

- Preguntas frecuentes



Figura A.71. Preguntas frecuentes

Apartados Participa:

- Foros

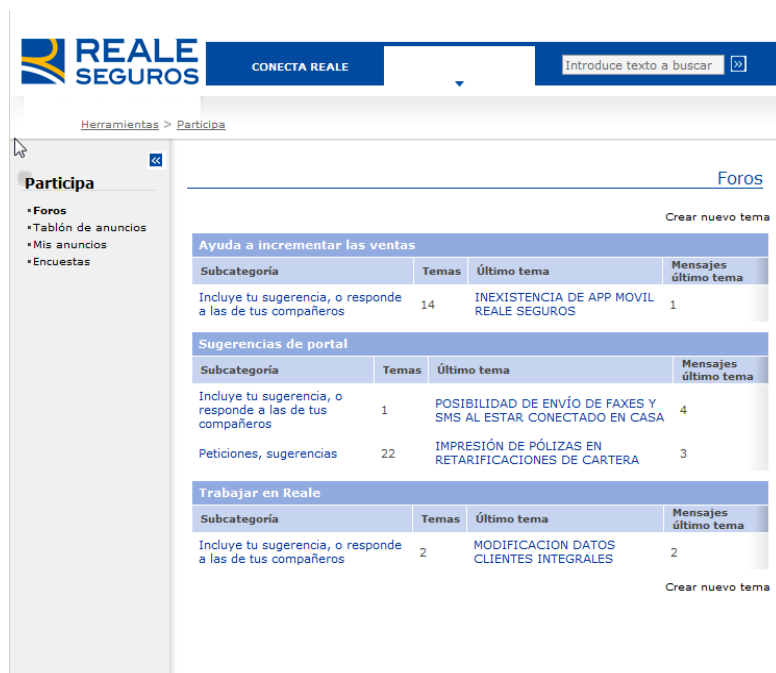


Figura A.72. Foros 1 - Participa

ANEXO DE IMÁGENES

REALE SEGUROS CONECTA REALE Introduce texto a buscar

Herramientas > Participa

Participa

- Foros
- Tablón de anuncios
- Mis anuncios
- Encuestas

Foros

Foros: Ayuda a incrementar las ventas

Páginas: 1 2 Crear nuevo tema

Tema	Iniciado por	Respuestas	Actualizado
INEXISTENCIA DE APP MOVIL REALE SEGUROS	HERNANDEZ MONFORTE AITOR	1	05/06/2014 08:12
pestañitas amarillas de "ayuda" en AIRE	MORÁN GALLEGOS JOSÉ CARLOS	0	29/01/2014 08:24
Sesiones formativas gratuitas de productos de ahorro	ARROYO BRAVO ANGEL	2	12/07/2013 10:20
publicidad de Reale en Televisión	DOMENECH VICENTE JORDI	1	26/06/2013 14:57
Análisis de Información de Redes Sociales para toma de decisiones	ARROYO BRAVO ANGEL	1	03/05/2013 11:46
DECEOS RAMO 121	SANTAJUANA BELANCHE M ^a TERESA	1	18/02/2013 10:46
SOLUCION A BÚSQUEDA DE COMUNIDADES	PIQUERES CASANOVA LILIAN	4	28/01/2013 16:17

Crear nuevo tema

Figura A.73. Foros 2 – Participa

REALE SEGUROS CONECTA REALE Introduce texto a buscar

Herramientas > Participa

Participa

- Foros
- Tablón de anuncios
- Mis anuncios
- Encuestas

Valor de campo Asunto.

Foros: |

Tema: Guid should contain 32 digits with 4 dashes (xxxxxxxx-xxxx-xxxx-xxxx-xxxxxxxxxxxx).
 Guid should contain 32 digits with 4 dashes (xxxxxxxx-xxxx-xxxx-xxxx-xxxxxxxxxxxx).

[Responder](#)

Buenos días,
 Gracias por tu aportación. Nos parece una sugerencia muy buena. Actualmente nuestra estrategia, en Reale, va más enfocada a formación e información a la estructura comercial interna así como a Mediadores que son los que después asesoran a los Clientes.
 No obstante analizamos la sugerencia para futuro.
 Un cordial saludo,
 Fernando Cosín
 COSIN SERRANO FERNANDO

[Responder](#)

Buenos días Fernando.
 En primer lugar gracias por el feedback.
 Existen otras posibilidades, el margen de la estrategia actual de la compañía, para ganar en profundidad de mercado, que se podrían investigar.
 Por ejemplo:
 1) Generar videos formativos y colgarlos en youtube, tiene beneficios múltiples: publicidad gratuita, imagen de marca, posicionamiento de la web al generar enlaces hacia la propia web, etc
 2) Generar mini guías o cursos de productos descargables (publicados en el blog, o en la propia web de Reale), solicitando a cambio en correo electrónico del usuario que lo descargue. Existen servicios de bajo coste, que ofrecen servicios muy profesionales en este sentido (por ejemplo mailchimp o aiveber).
 3) Al obtener el e-mail del usuario con su consentimiento, abrimos la puerta a la posibilidad de hacer e-mail marketing de productos directamente al usuario final. Esta técnica según estudios recientes, es la más efectiva fórmula de marketing.
 Estos son sólo unos ejemplos de las posibilidades existentes.
 Tened buen día. Un saludo
 ARROYO BRAVO ANGEL

[Responder](#)

[Reportar uso incorrecto del foro >](#)

Figura A.74. Foros 3 - Participa

- Tablón de anuncios

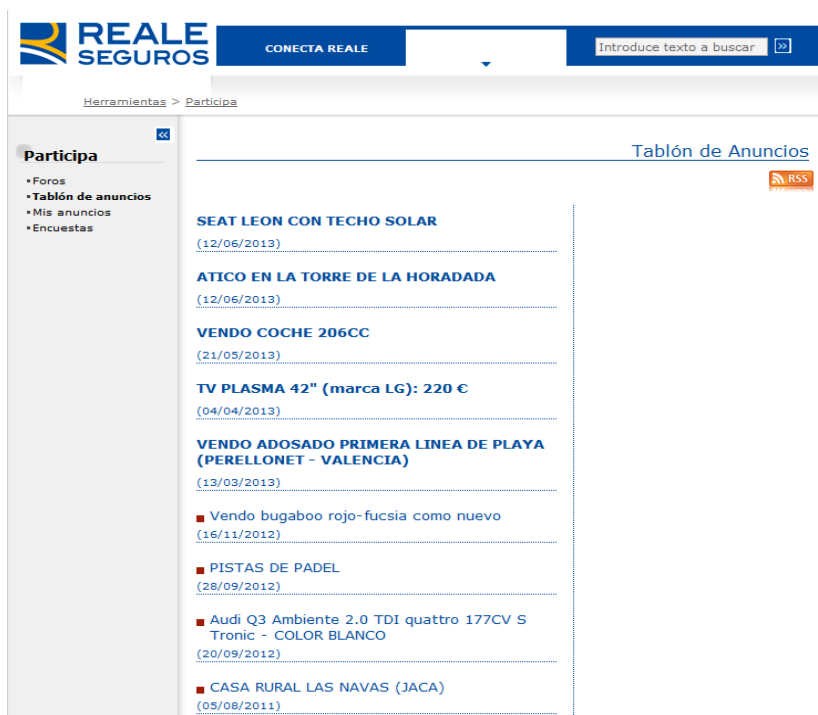


Figura A.75. Tablón de anuncios

- Encuestas

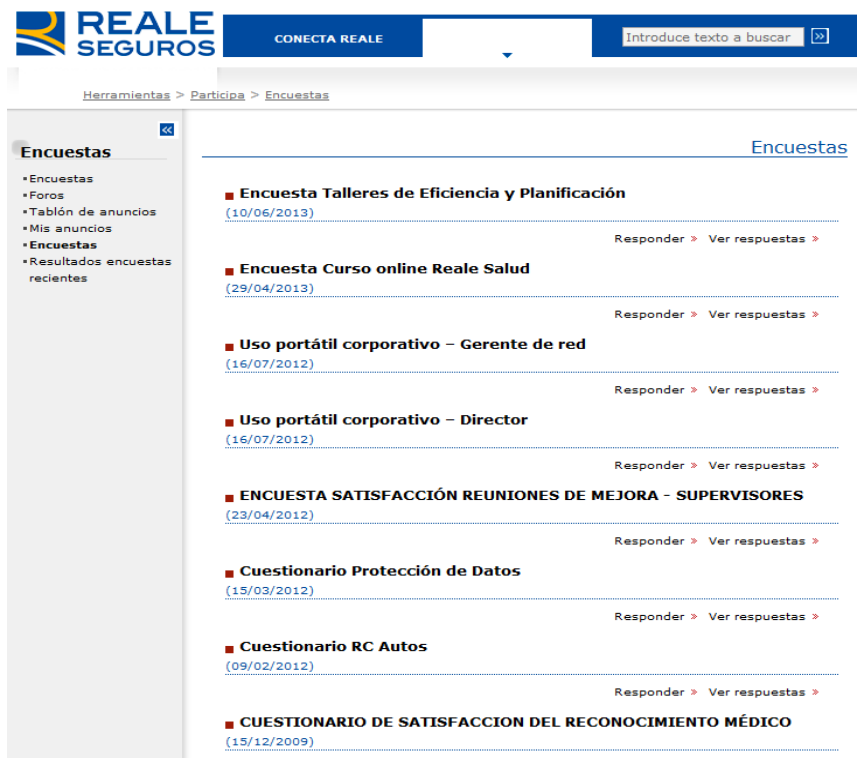


Figura A.76. Encuestas - Participa